VOLUME

6

ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

ELIZÂNGELA DE JESUS OLIVEIRA
LÉIA MARIA ERLICH RUWER
PRISCILA REZENDE DA COSTA

(ORGANIZADORAS)

Editora Poisson

Elizângela de Jesus Oliveira
Léia Maria Erlich Ruwer
Priscila Rezende da Costa
(Organizadoras)

Administração Contemporânea
Volume 6

1ª Edição

Belo Horizonte
Editora Poisson
2025

Editor Chefe: Dr. Darly Fernando Andrade

Conselho Editorial

Dr. Antônio Artur de Souza – Universidade Federal de Minas Gerais
Ms. Davilson Eduardo Andrade
Dra. Elizângela de Jesus Oliveira – Universidade Federal do Amazonas
MSc. Fabiane dos Santos
Dr. José Eduardo Ferreira Lopes – Universidade Federal de Uberlândia
Dr. Otaviano Francisco Neves – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
Dr. Luiz Cláudio de Lima – Universidade FUMEC
Dr. Nelson Ferreira Filho – Faculdades Kennedy
Ms. Valdiney Alves de Oliveira – Universidade Federal de Uberlândia

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238

Administração Contemporânea – Volume 6/ Organização: Elizângela de Jesus Oliveira, Léia Maria Erlich Ruwer, Priscila Rezende da Costa – Belo Horizonte MG: Editora Poisson, 2025

Formato: PDF
ISBN: 978-65-5866-519-9
DOI: 10.36229/978-65-5866-519-9

Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia

1. Administração 2. Gestão. 3. Produção I. OLIVEIRA, Elizângela de Jesus II. RUWER, Léia Maria Erlich III. Costa, Priscila Rezende da IV. Título

CDD-658

Sônia Márcia Soares de Moura – CRB 6/1896

O conteúdo deste livro está licenciado sob a Licença de Atribuição Creative Commons 4.0.
Com ela é permitido compartilhar o livro, devendo ser dado o devido crédito, não podendo ser utilizado para fins comerciais e nem ser alterado.

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

Esse e outros títulos podem ser baixados gratuitamente em www.poisson.com.br
Entre em contato pelo contato@poisson.com.br

SUMÁRIO

Capítulo 1: Teoria Geral dos Sistemas: breve contextualização 06

Luciano Trentin, Gérson Tontini

DOI: 10.36229/978-65-5866-519-9.CAP.01

Capítulo 2: A nova geopolítica mundial e o impacto nos modelos organizacionais dos grupos corporativos internacionais 22

Miguel Ferreira Lima

DOI: 10.36229/978-65-5866-519-9.CAP.02

Capítulo 3: A comunicação como fator de engajamento no processo de inovação nas organizações 33

Eurípedes Fernandes de Oliveira Junior

DOI: 10.36229/978-65-5866-519-9.CAP.03

Capítulo 4: Afinal, o que é big data? Uma interpretação do conceito a partir da visão da Academia e Mercado 45

Vítor de Oliveira Finger, Valesca Persch Reichelt

DOI: 10.36229/978-65-5866-519-9.CAP.04

Capítulo 5: Curso de administração e evasão discente: uma abordagem multidimensional da experiência universitária 63

Arthur Silveira Menna Barreto, Kelmara Mendes Vieira, Juliano Nunes Alves, Eliete dos Reis Lehnhart, Nandria Scherer, Roberta Souza Santos

DOI: 10.36229/978-65-5866-519-9.CAP.05

Capítulo 6: Finanças comportamentais: um estudo *quasi* bibliométrico 84

Joseilton Batista de Lima, Gilvanete Dantas de Oliveira Pereira

DOI: 10.36229/978-65-5866-519-9.CAP.06

Capítulo 7: As conexões entre controle social e Tribunal de Contas: uma análise do processo de denúncia no âmbito do TCE-PI entre 2013 e 2021 95

Dayanna Pereira de Paiva Ribeiro, Antonio Ribeiro de Lima Júnior, Jairo de Carvalho Guimarães

DOI: 10.36229/978-65-5866-519-9.CAP.07

SUMÁRIO

Capítulo 8: Plano de *marketing* para uma empresa do setor de papelaria: uma jornada para criar valor e atender as exigências e expectativas do mercado 116

Daniela Kuhn, Silvana Saionara Gollo, Natália Pavanelo Pivetta

DOI: 10.36229/978-65-5866-519-9.CAP.08

Autores 138

Capítulo 1

Teoria Geral dos Sistemas: breve contextualização

Luciano Trentin
Gérson Tontini

Resumo: Este artigo traz uma abordagem da trajetória epistemológica da Teoria Geral dos Sistemas [TGS], onde objetiva-se analisar historicamente a articulação entre as diferentes teorias predecessoras da Teoria Geral dos Sistemas e a consolidação dos estudos a partir do lançamento do livro *General Systen Theory*. Assim, caracteriza-se por uma análise documental sobre Teoria Geral dos Sistemas e as particulares de um sistema por meio da compreensão de seu todo conceitual. Foram utilizadas fontes primárias e secundárias de pesquisa a qual abarca o período pertencente aos séculos XX e XXI. Mediante a breve análise constatou-se que a TGS contribuiu para o desenvolvimento e consolidação do pensamento científico. Observou-se também a TGS introduziu conceitos essenciais, como os sistemas abertos, a retroalimentação, a homeostase e a morfogênese. Pode-se considerar que a Teoria Geral dos Sistemas permanece relevante e atual no presente contexto, onde a interconexão entre os dissemelhantes sistemas se torna cada vez mais complexa e globalizada.

Palavras-chave: Teoria Geral dos Sistemas, Sistema, Trajetória epistemológica.

1. INTRODUÇÃO

As organizações, usualmente, estão estabelecidas em sistemas complexos de transformações aceleradas com relativo grau de concorrência e dependência das interações estabelecidas no que se refere a disponibilização de seus produtos e serviços (Trentin, 2021). Para Bertalanffy (2014) a conectividade desses elementos que compõem um sistema pode compreender um conjunto de interações entre a organização e o ambiente que a circunda.

Ante o exposto, na compreensão de Siegel (1971), faz-se necessário estudar um sistema por inteiro para melhor compreendê-lo. A despeito deste, considera-se aceitável pesquisar individualmente componentes do sistema, entretanto não se pode assegurar que a partir de análise única do componente propicie a compreensão do sistema por completo. Sob a perspectiva sistêmica, faz-se necessário observar as inter-relações dos sistemas para planejar o todo.

Morin (1999, p. 115) menciona que há "uma estreita relação entre os conceitos de organização, inter-relação e sistemas". A concepção de inter-relação "se refere aos tipos e formas de ligações entre elementos" e desses com o todo; organização é a "estrutura das partes" internas e com o todo; e sistema é a "unidade complexa de um todo inter-relacionado". Para Bertalanffy (2014) um sistema é o conjunto de partes que se relacionam, deste modo, quanto maior o número de partes e de relações, mais complexo o sistema se torna.

Espejo (1999) e Martinelli *et al.* (2012) expressam que o sistema complexo é formado de subsistemas que determinam as próprias normas de conduta, sem imposições de outrem, entretanto se complementam; para melhor compreensão destes, faz-se necessário à sua decomposição, abstração e hierarquização. À vista disso, identifica-se, complexidade como interações e interferências entre as partes, e suas imprecisões como ambiguidade e fenômenos aleatórios.

Enfim, como declara Maximiano (2017, p. 374), "os limites de um sistema dependem não do próprio sistema, mas do observador", isto é, o observante enquanto gestor deve conceber a organização como um sistema. A propensão por uma visão sistêmica possibilita melhor compreender sistema e toda sua complexidade, e por conseguinte, melhor gere os elementos dos sistemas e suas interações.

À vista disso, o presente artigo discorre sobre a trajetória da Teoria Geral dos Sistemas [TGS] aplicada em diversas áreas do conhecimento, como a administração de empresas, as ciências sociais, a ecologia e a geologia. Caracteriza-se por uma análise documental sobre a TGS, bem como o entendimento dos sistemas abertos e as alterações escalares (micro, meso e macro) entre subsistemas que compõe os sistemas e suas relações. Fazendo-se um paralelo, trabalhou-se com fontes primárias e secundárias de pesquisa, compreendendo o período pertencente aos séculos XX e XXI. A trajetória metodológica consistiu-se em estudos sobre as revisões bibliográficas, onde se buscou produzir destes uma análise, organizando-os e interpretando-os segundo o objetivo da investigação proposta, ou seja, analisar historicamente a articulação entre as diferentes teorias predecessoras da Teoria Geral dos Sistemas e a consolidação dos estudos a partir do lançamento do livro *General Systen Theory*. Processou-se a organização do material seguindo critérios da análise de conteúdo. A análise de conteúdo, conforme Bardin (2015), é uma técnica de processamento de informações que busca identificar o que é dito

sobre um determinado tema, possibilitando a inferência de conhecimentos relevantes às condições em que as mensagens foram produzidas.

Este documento está estruturado da seguinte forma: a segunda seção apresenta a epistemologia da Teoria Geral dos Sistemas [TGS], a terceira demonstra a consolidação da teoria e, por fim, as considereções finais.

2. EPISTEMOLOGIA DA TEORIA GERAL DOS SISTEMAS [TGS]

A evolução da raça humana fez com que as ideias evoluíssem, exigindo um olhar mais holístico sobre o indivíduo, seu contexto e as relações estabelecidas. A busca pelo entendimento integral dos fenômenos remonta ao período clássico na Grécia antiga, onde o filósofo grego Aristóteles (384 - 322 a.C.) admitia que: "uma parte é uma certa medida do todo e o todo deve ser formado de partes" (Puente, 2001) e recentemente pelo engenheiro aeroespacial e escritor Peter Senge em seu livro *The fifth discipline* mencionando que: "há alguma coisa dentro de todos nós que adora montar um quebra-cabeça, que adora ver surgir a imagem do todo. A beleza de uma pessoa ou de uma flor ou de um poema reside em vê-los por inteiro (Senge, 2006, p. 99).

Á vista disso, a compreensão das partes particulares de um sistema por meio da compreensão de seu todo conceitual, segundo Teixeira *et al.* (2007) promovem o surgimento de uma teoria, não de sistemas mais ou menos específicos, e sim de princípios universais. Seu conteúdo "é a formulação e derivação dos princípios para os sistemas em geral, qualquer que seja a natureza dos elementos que os compõem e as relações existentes entre eles" (p.137).

De acordo com Jordan (1974) um sistema pode ser percebido como um conjunto de entidade ou elementos coadunados por algum aspecto relacional ou interdependência contínua, que constitui um todo absoluto. Neste mesmo sentido, Morin (2002) compreende um sistema como uma singularidade coletiva organizada de inter-relações entre cada parte ou porção que compõe o todo, suas realizações e os indivíduos. Bertalanffy (2014) define sistema como um conjunto de partes interligadas, que se afetam mutuamente, e são dependentes entre si e, ao mesmo tempo, do todo que formam.

Capra e Eichemberg (2006) declaram que as ideias sistêmicas despontaram na ciência como uma refutação às concepções mecanicistas, sendo o Movimento Romântico (séculos XVIII e XIX) a primeira forte oposição ao pensamento analítico. A concepção comum entre os pensadores românticos era a interpretação da terra e da natureza como um "todo" harmônico e interligado. Dentre os principais personagens deste movimento, podemos citar: o poeta inglês William Blake, o filósofo alemão Immanuel Kant, o poeta alemão Goethe, o geólogo escocês James Hutton, o naturalista e explorador alemão Alexander Von Humboldt e o naturalista francês Georges Cuvier (Capra & Eichemberg, 2006; Gomes *et al.*, 2014; Kasper 2000).

Sob uma perspectiva histórica, na década de 1940, a Teoria da Cibernética desenvolvida pelo matemático americano e professor do *Massachussets Institute of Technology* [MIT], Norbert Wiener e a Teoria da Comunicação Humana criada pelo antropólogo inglês, Gregory Bateson, foram consideradas como bases da Teoria Sistêmica. Estas teorias influenciaram distintos domínios do conhecimento, particularmente as ciências naturais e humanas (Gomes *et al.*, 2014; Jackson, 2000; Osorio, 2003; Vasconcellos, 2002).

Wiener (1961) define a cibernética como a ciência que estuda o controle e a comunicação em máquinas e seres vivos. Entre seus conceitos fundamentais estão o tempo, a informação, sua transmissão no espaço e no tempo, o feedback e os mecanismos de controle. A retroalimentação da informação ao operador possibilita a realização de ações que ajustam as variáveis do sistema, aproximando-as do valor estipulado como objetivo. Com base na Teoria da Comunicação de Bateson, Centeno (2009) menciona que a perspectiva sistêmica e cibernética da comunicação permitem concluir que tudo o que não é informação, redundância, forma ou restrição é ruído, entropia, que só pode ser combatido pela troca de informações dentro de um sistema autorregulador.

Ainda no século XX, durante a República de Weimar na Alemanha, quando a tendência intelectual era negar o fracionamento e o mecanicismo, buscando a totalidade, surge a Psicologia da Gestalt (entende o comportamento como processo perceptivo) que estuda comportamento e ou adaptação entre organismo e o meio. A Psicologia da Gestalt teve como principais expoentes Kurt Koffka, Wolfgang Köhler e Max Werteimer, os quais contribuíram para assentir a existência de totalidades irredutíveis como aspecto chave da percepção sustentando que totalidades apresentam qualidade que inexistem em suas partes (Gomes *et al.*, 2014).

Na escola de administração *Sloan School of Management* do *Massachusetts Institute of Technology* [MIT], na década de 1950, o engenheiro eletricista Jay Forrester desenvolveu um método conhecido como Dinâmica de Sistemas para aprimorar o aprendizado sobre sistemas complexos (Sterman, 2000). A Dinâmica de Sistemas de acordo com Forrester (1991), harmoniza a teoria, método e filosofia necessária para investigar o comportamento de diferentes sistemas. O autor considera que a base de dados mental é uma fonte essencial de informação a respeito das partes que compõem o sistema. Forrester (1997), referindo-se a Dinâmica de Sistemas, expressa que as estruturas se alteram no decorrer do tempo, que os sistemas reais são complexos, e que demandam de um pensamento sistêmico para compreender as subjetividades e seu funcionamento.

O movimento sistêmico, com todas as concepções sobre sistemas, foi considerado como o precursor das teorias pertinentes ao pensamento sistêmico, bem como a Teoria Geral dos Sistemas de Karl Ludwig von Bertalanffy e a Modelagem *Soft System* de Peter Checkland. O movimento sistêmico foi essencialmente formado pela interação entre os autores Anatol Rapoport, Kenneth Boulding, Karl Ludwig von Bertalanffy e Ralph Gerard mediante encontros nos Centros de *Stanford* para Estudos Avançados e Ciências do Comportamento na década de 1950 (Checkland, 2000; Hammond, 2002).

Sob a ótica do pensamento sistêmico, o sistema pode ser delineado como uma entidade que preserva sua existência por intermédio da interação mútua entre as partes (Bellinger, 2004). Segundo Ackoff (1979) pode-se dizer que, à medida que o pensamento tradicional evidencia a análise das partes, o pensamento sistêmico dedica-se em adquirir sínteses, a partir da totalidade das interações entre as partes significativas para a existência de um "todo".

O surgimento do pensamento sistêmico transformou profundamente a ciência ocidental, gradativamente a visão analítica de mundo está disponibilizando espaço para o pensamento sistêmico com seu olhar holístico e universal. Essa mudança de paradigmas é essencial para confrontar a complexidade dos dilemas mundiais (Seiffert & Loch, 2005).

O marco histórico do pensamento sistêmico é conferido a Karl Ludwig von Bertalanffy (1901-1972), que exerceu uma relevante influência no desenvolvimento de uma abordagem onde evidenciou a ocorrência dos sistemas na biologia, na física e nas ciências em geral (Drack *et al.*, 2007). Bertalanffy defendia um método viável de compreender a totalidade do fenômeno estudado, pois segundo o autor o estudo das partes somente concebia quadros pontuais da realidade. As publicações dos estudos de Karl Ludwig von Bertalanffy na segunda metade do século XX contribuíram para a criação da Teoria Geral dos Sistemas [TGS] e para quebra de paradigma entre o pensamento analítico e o pensamento sistêmico (Sodré & Salamoni, 2016).

Karl Ludwig von Bertalanffy foi biólogo austríaco e iniciou a sua carreira em Viena na década de 20, onde integrou o chamado círculo de Viena. As hipóteses de Bertalanffy desde o início evidenciavam sua descrença em uma visão meramente mecanicista dos fenômenos biológicos, os quais deveriam ser ampliados por uma visão que considerasse o todo, as suas inter-relações e o seu ambiente (Lapolli, 2010). Em 1925, Bertalanffy publica suas ideias em alemão e, em 1930, lança alguns artigos na Inglaterra. Na década seguinte, o autor apresenta sua teoria do organismo considerado como sistema aberto (Vasconcellos, 2002).

Destaca-se que, no ano de 1912, o pesquisador, médico, filósofo e economista russo Alexander Bogdanov, apresentou uma teoria semelhante à Teoria Geral dos Sistemas, nominada de Tektologia. O principal objetivo era esclarecer e generalizar os princípios de organização de todas as estruturas vivas e não vivas e formular uma ciência universal da organização. Ainda que a teoria apresentada por Bogdanov seja anterior a TGS e que, em 1928, tenha sido publicada uma segunda edição elaborada em alemão, Bertalanffy não faz referências a Bogdanov em seus livros (Capra & Eichemberg, 2006).

Bertalanffy (2014) buscou, com a TGS, entender a complexidade do todo, contrapondo-a à fragmentação científica. Ele iniciou seus estudos na biologia, não obstante, proporcionou elementos que podem ser utilizados em diversos campos da ciência, como sociologia, psicologia e ciências sociais. Ofereceu, também, características para um sistema aberto, onde acontece a "troca de matéria com o seu ambiente" (Bertalanffy, 2014, p.186), representando entrada de insumos e saídas de produtos. Os sistemas abertos são considerados por Bertalanffy como organismos vivos que não devem ser retratados pela termodinâmica clássica, que versa sobre sistemas fechados em estado de equilíbrio técnico ou próximo dele (Capra & Eichemberg, 2006).

Entre as décadas de 1940 e 1950, Karl Ludwig von Bertalanffy desenvolveu diversos artigos, tendo a oportunidade de requintar, modificar e aplicar os conceitos daquela que tornar-se-ia Teoria Geral do Sistema, tendo difundindo-a posteriormente por meio da publicação *General System Yearbook* (primeiro periódico anual no campo da ciência de sistemas iniciado em 1956 e editado inicialmente por Karl Ludwig von Bertalanffy e Anatol Rapoport) entre os anos de 1956-1987 (Vasconcellos, 2002).

A Teoria Geral dos Sistemas acomoda princípios do pensamento sistêmico e da biologia (Costa, 2010), incidindo na generalização do modelo organicista, ou seja, uma perspectiva filosófica que vê o universo e suas partes como um todo orgânico e, por analogia ou literalmente, como um organismo vivo (Pinheiro *et al.*, 2012). Desta forma, o todo exterioriza-se além da existência das partes e "as relações são o que dá coesão ao sistema todo, conferindo-lhe um caráter de totalidade ou globalidade, uma das características definidoras do sistema" (Vasconcellos, 2002, p. 199).

Em meio ao contexto da Segunda Guerra Mundial, as ideias de Bertalanffy inicialmente enfrentaram resistência. Nesse período, o biólogo teve contato com a Teoria da Cibernética, que ganhava força nos Estados Unidos, e passou a ser influenciado por ela (Wiener, 1961). No entanto, em 1953, as objeções à sua teoria começaram a ser superadas. Nesse mesmo ano, Kenneth Boulding escreveu uma carta a Bertalanffy mencionando que a Teoria Geral dos Sistemas estava gradualmente ganhando maior aceitação na comunidade científica. Nessa carta, Boulding afirma que ambos haviam chegado a uma conclusão muito semelhante quanto à TGS, embora partindo de campos científicos diferentes, "existindo um corpo daquilo que chamei Teoria Empírica Geral, ou Teoria Geral do Sistema, em sua excelente terminologia, com larga aplicação em muitas disciplinas diferentes" (Bertalanffy, 1968, p. 14).

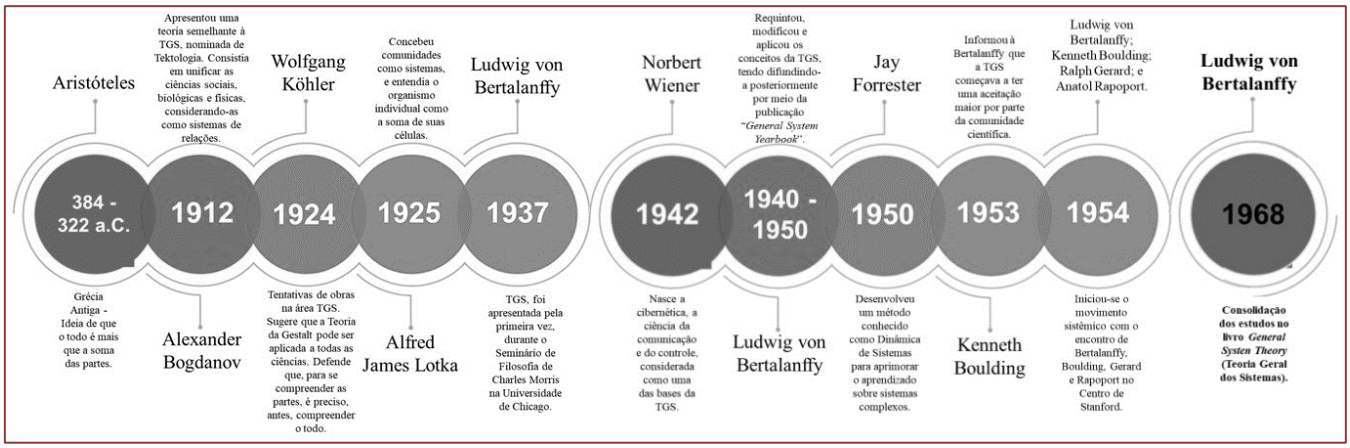
A Teoria Geral dos Sistemas incorporou o conceito de retroalimentação, ou feedback, originado na cibernética, que permite a troca contínua de informações entre os elementos do sistema. A retroalimentação pode ser negativa, quando mantém a homeostase, ou positiva, quando promove mudanças sistêmicas, caracterizando a morfogênese (Capra & Eichemberg, 2006; Vasconcellos, 2002).

Sob a égide do movimento sistêmico criado nos Centros de *Stanford*, na década de 1960, Bertalanffy começa a ministrar conferências nos Estados Unidos e no ano de 1968 apresentou a consolidação desses estudos em um livro publicado sobre o nome *General Systen Theory* (Teoria Geral dos Sistemas) por meio de uma editora canadense, em função da maior propagação de suas ideias, que passam a estar disponíveis em língua inglesa, ampliando ainda mais a visibilidade de sua Teoria (Vasconcellos, 2002).

Ao estudar as características de sistemas físicos e biológicos, Bertalanffy (2014) notou a existência de princípios e leis que se aplicam a todos os sistemas, independentemente de sua natureza (física, biológica ou social) e dos elementos que os compõem. Uma das consequências desses princípios comuns aos sistemas era o aparecimento de semelhanças estruturais ou isomorfismos em diferentes campos da ciência. Partindo dessas premissas ele considerou legítima a criação de uma teoria com princípios universais, aplicáveis aos sistemas em geral, a qual denominou Teoria Geral dos Sistemas.

A Figura 1 demostra a trajetória epistemológica da Teoria Geral dos Sistemas.

Figura 1 Trajetória epistemológica da Teoria Geral dos Sistemas



Fonte: adaptado de Trentin (2021, p. 46).

3. TEORIA GERAL DOS SISTEMAS [TGA]

A Teoria Geral dos Sistemas emergiu, a princípio, com o biólogo austríaco Karl Ludwig von Bertalanffy no século XX, que estudou preliminarmente o metabolismo, considerando o sistema biológico em interação com o ambiente. Suas pesquisas foram desenvolvidas essencialmente na Alemanha e Estados Unidos da América, nos quais o mesmo não assentia com os princípios do pensamento analítico e do fracionamento das diversas ciências (Oliveira, 2013).

Desde o início, os princípios de Bertalanffy demonstraram sua incredulidade em uma visão meramente mecanicista, ou melhor, física newtoniana (a física do pensamento mecânico de Newton – forças e trajetórias), dos fenômenos biológicos, os quais precisariam ser desenvolvidos por um ponto de vista que concebesse o todo, das relações estabelecidas de forma recíproca e mútua e do envolvimento por todos que constituem o meio (Lapolli, 2010).

A partir dessas concepções Bertalanffy postulou no período do pós-guerra uma nova disciplina: a Teoria Geral dos Sistemas [TGS]. O termo Teoria Geral dos Sistemas foi criado pelo próprio Bertalanffy. Por esse termo, seu *Allgemeine Systemlehre* (Ciência Geral dos Sistemas) foi traduzido para o inglês (Bertalanffy, 1950), depois de, por muito tempo, o próprio Bertalanffy resistir em chamar seu alemão de *Lehre* (doutrina) de Teoria.

Mais tarde, durante sua permanência no Centro de Estudos Avançados em Ciências do Comportamento da Universidade de *Stanford*, Califórnia, de 1954 a 1955, ele também começou a usar a palavra Sistemas no plural quando, juntamente com Kenneth E. Boulding (1910–1993), Ralph W. Gerard (1900–1974) e Anatol Rapoport (1911–2007), realizando um seminário sobre Sistemas Gerais e, posteriormente, iniciando a fundação da Sociedade para a Avanço da Teoria Geral dos Sistemas (que após um curto período de tempo foi renomeada para *Society for General Systems Research* e desde 1988 é conhecido sob o rótulo de Sociedade Internacional para as Ciências dos Sistemas) e na edição dos Anuários dos Sistemas Gerais. Bertalanffy usou o antigo e o novo termo (Sistema no singular e no plural) de forma intercambiável - bem como a tradução alemã de Teoria

Geral dos Sistemas para *Allgemeine Systemtheorie* (Bertalanffy 1972; Bertalanffy & László, 1972).

Bertalanffy (2014) concebeu a Teoria Geral dos Sistemas com base nos princípios válidos para os sistemas em geral, independentemente da natureza dos elementos que os compõem e as relações ou forças presentes entre ele. Para Bertalanffy, a Teoria Geral dos Sistemas é uma ciência da totalidade com um formato elaborado, uma disciplina lógico-matemática, em si mesma meramente formal, mas extensível às diferentes ciências empíricas (Bertalanffy, 2014).

Nessa perspectiva, a concepção a ser analisada pela Teoria Geral dos Sistema não se trata do entendimento linear/controle/previsibilidade sobre um objeto isolado de um estudo (como a ciência moderna pretendeu), mas sim entender a estrutura organizacional e os vínculos internos e externos entre o objeto de estudo e o ambiente do qual ele faz parte. Identifica-se, nesse ponto de vista, que a TGS pode ser considerada como interdisciplinar e propícia para suplantar aos problemas característicos de cada ciência, assegurando princípios gerais e modelos gerais para todas as ciências envoltas, de forma que as vivências praticadas em cada ciência conseguissem ser utilizadas pelas demais áreas do conhecimento. A TGS promoveu uma correspondência biunívoca entre as diferentes ciências, preservando suas características, permitindo maior proximidade entre suas fronteiras e uma completude das lacunas existe entre elas (Bertalanffy, 2014).

O propósito totalizante da Teoria Geral dos Sistema [TGS] torna-se evidente mediante declaração dos pressupostos básicos da teoria (Bertalanffy, 2014, p. 62), descritos como:

a) Há uma tendência geral no sentido da integração nas várias ciências, naturais e sociais;

b) Esta integração parece centralizar-se em uma teoria geral dos sistemas;

c) Esta teoria pode ser um importante meio para alcançar uma teoria exata nos campos não físicos da ciência;

d) Desenvolvendo princípios unificadores que atravessam verticalmente o universo das ciências individuais, esta teoria aproxima-nos da meta da unidade da ciência;

e) Isto pode conduzir à integração muito necessária na educação científica.

Os conceitos-chave da Teoria Geral dos Sistemas [TGS] foram estabelecidos por muitos escritores (Bertalanffy, 1969; Boulding, 1956; Boulding, 1968; Buckley, 1968; Hall & Eagen, 1956; Miller, 1965; Parsons, 1951) e foram usados por muitos teóricos da organização e da administração (Churchman, 1968; Emery & Trist, 1960; Kast & Rosenzweig, 1970; Katz & Kahn, 1966; Litterer, 1969a; Litterer, 1969b; Miller & Rice, 1967; Schein, 1965). De acordo com Kast e Rosenzweig (1972) é difícil identificar uma lista completa de conceitos derivados da Teoria Geral dos Sistemas [TGS]. Entretanto, os autores, descreveram os principais conceitos da TGS (Tabela 1), e a maneira como essas ideias foram usadas pelos teóricos da organização e suas limitações no procedimento de aplicação.

Tabela 1 Conceitos-chave da Teoria Geral dos Sistemas

CONCEITO-CHAVE	DESCRIÇÃO
Subsistemas ou componentes	Um sistema por definição é composto de partes ou elementos inter-relacionados. Isso é verdade para todos os sistemas mecânicos, biológicos e sociais. Todo sistema possui pelo menos dois elementos e esses elementos estão interconectados.
Holismo, Sinergismo, Organicismo e Gestalt	O todo não é apenas a soma das partes; o próprio sistema pode ser explicado apenas como uma totalidade. O holismo é o oposto do elementarismo, que vê o total como a soma de suas partes individuais.
Visão de sistemas abertos	Os sistemas podem ser considerados de duas maneiras: (1) fechada ou (2) aberta. Os sistemas abertos trocam informações, energia ou material com seus ambientes. Sistemas biológicos e sociais são sistemas inerentemente abertos; sistemas mecânicos podem ser abertos ou fechados. Os conceitos de sistemas abertos e fechados são difíceis de defender no absoluto. Preferimos pensar em aberto-fechado como uma dimensão; isto é, os sistemas são relativamente abertos ou relativamente fechados.
Modelo de transformação de entrada e saída	O sistema aberto pode ser visto como um modelo de transformação. Em um relacionamento dinâmico com seu ambiente, ele recebe várias entradas, transforma essas entradas de alguma maneira e exporta saídas.
Limites do sistema	Segue-se que os sistemas têm limites que os separam de seus ambientes. O conceito de limites nos ajuda a entender a distinção entre sistemas abertos e fechados. O sistema relativamente fechado possui limites rígidos e impenetráveis; enquanto o sistema aberto possui limites permeáveis entre si e um supra sistema mais amplo. Os limites são definidos com relativa facilidade nos sistemas físicos e biológicos, mas são muito difíceis de delinear nos sistemas sociais, como as organizações.
Entropia negativa	Sistemas físicos fechados estão sujeitos à força de entropia que aumenta até que, eventualmente, todo o sistema falhe. A tendência para a entropia máxima é um movimento para desordem, completa falta de transformação de recursos e morte. Em um sistema fechado, a mudança na entropia deve sempre ser positiva; no entanto, em sistemas biológicos ou sociais abertos, a entropia pode ser interrompida e pode até ser transformada em entropia negativa - um processo de organização mais completa e capacidade de transformar recursos, porque o sistema importa recursos de seu ambiente.
Estado estacionário, equilíbrio dinâmico e homeostase	O conceito de estado estacionário está intimamente relacionado ao de entropia negativa. Um sistema fechado deve eventualmente atingir um estado de equilíbrio com máxima entropia-morte ou desorganização. No entanto, um sistema aberto pode atingir um estado em que o sistema permaneça em equilíbrio dinâmico através do fluxo contínuo de materiais, energia e informação.
Feedback	O conceito de *feedback* é importante para entender como um sistema mantém um estado estável. As informações relativas às saídas ou ao processo do sistema são realimentadas como entrada para o sistema, talvez levando a mudanças no processo de transformação e ou resultados futuros. O *feedback* pode ser positivo e negativo, embora o campo da cibernética seja baseado no *feedback* negativo. O *feedback* negativo é uma entrada informativa que indica que o sistema está se desviando de um curso prescrito e deve ser reajustado para um novo estado estacionário.
Hierarquia	Um conceito básico no pensamento sistêmico é o dos relacionamentos hierárquicos entre sistemas. Um sistema é composto por subsistemas de ordem inferior e também faz parte de um supra sistema. Portanto, existe uma hierarquia dos componentes do sistema. Elaboração Interna: Sistemas fechados avançam em direção à entropia e desorganização. Por outro lado, os sistemas abertos parecem se mover na direção de uma maior diferenciação, elaboração e um nível mais alto de organização.
Busca de múltiplos objetivos	Os sistemas biológicos e sociais parecem ter vários objetivos ou propósitos. As organizações sociais buscam múltiplas metas, se não por outro motivo, porque são compostas por indivíduos e subunidades com valores e objetivos diferentes. Equifinalidade de aberto.
Sistemas	Nos sistemas mecanicistas, há uma causa e efeito diretos relação entre as condições iniciais e o estado final. Os sistemas biológicos e sociais operam de maneira diferente. A equifinalidade sugere que certos resultados podem ser alcançados com diferentes condições iniciais e de maneiras diferentes. Essa visão sugere que as organizações sociais podem atingir seus objetivos com diversas informações e com diversas atividades internas (processos de conversão).

Fonte: adaptado de Kast e Rosenzweig (1972, p. 450).

Desde que Bertalanffy apresentou a Teoria Geral dos Sistemas [TGS], pela primeira vez, durante o Seminário de Filosofia de Charles Morris na Universidade de Chicago, no ano de 1937, a mesma foi requintada, modificada e difundida principalmente por intermédio da publicação *General System Yearbook*. Muitos cientistas sociais estudaram, compreenderam e aplicaram os conceitos-chave da Teoria Geral dos Sistemas.

Nessa lógica, Miller (1965) estabeleceu 165 hipóteses decorrentes da Teoria Geral dos Sistemas [TGS], que podem ser aplicáveis a dois ou mais níveis de sistemas. O autor sugere que que são hipóteses teóricas dos sistemas gerais e as qualifica sugerindo que são proposições aplicáveis à teoria geral do comportamento dos sistemas e, portanto, excluiria os sistemas não vivos. Ele não limita essas proposições de organismos individuais, mas as considera apropriadas também para os sistemas sociais. Suas hipóteses estão relacionadas a questões como estrutura, processo, subsistemas, informações, crescimento e integração.

A Teoria Geral dos Sistemas [TGS] segundo Rapoport (1976) foi criada para ser uma nova concepção geral para as ciências, com o objetivo de investigar as particularidades dos sistemas, assim como, a evolução de modelos extensíveis a mais de uma área de conhecimento.

Metodologicamente, a Teoria Geral dos Sistemas [TGS] é considerada um importante meio para controlar e instigar a transferência de princípios entre uma área e outra, não sendo mais necessário duplicar ou triplicar a descoberta dos mesmos princípios em campos distintos de estudo. A existência de princípios estruturais semelhante em diferentes campos permite o uso de sistemas mais simples ou mais conhecidos como modelos para sistemas mais complicados e menos gerenciáveis (Bertalanffy, 1950).

Kast e Rosenzweig (1980, p. 22) apresentam “um esquema conceitual de alta significação para a teoria da organização e para a administração: um caminho para a análise e para a síntese em um ambiente complexo e dinâmico”. A teoria conceitua as partes como subsistemas e considera suas interações inclusas em um supra-sistema, do mesmo modo que proporciona um meio para confluência nas questões sinergistas do sistema total. Essa estrutura conceitual possibilita conferir a devida importância aos indivíduos, a dinâmica do menor grupo e aos fenômenos que se verificam nos grupos maiores.

Para Oliveira (2013) a Teoria Geral dos Sistemas [TGS] propicia um ponto de vista mais amplo das organizações e de seus elementos, aperfeiçoando o conhecimento dos indivíduos em relação às organizações, tornando-os mais vigorosos.

Vasconcellos (2002) menciona que a Teoria Geral dos Sistemas [TGS] se revela como uma maneira de ordenação de sistemas complexos que podem ser interpretados como um alicerce para a conjunção dos conhecimentos científicos dos últimos decênios.

Em conformidade com Andrade e Amboni (2011, p. 176) a Teoria Geral dos Sistemas [TGS] “não busca solucionar problemas ou tentar soluções práticas, mas sim produzir teorias e formulações conceituais que possam criar condições de aplicação na realidade empírica”. Desta forma o sistema pode ser melhor assimilado no momento em que compreende os elementos do conjunto com um todo e suas interações.

Encontrar a Teoria Geral dos Sistemas [TGS] em diversos campos do conhecimento é uma realidade segundo Caravantes *et al.* (2005). Os autores destacam como irrefutável a forte influência da TGS no desenvolvimento das ciências das organizações, para melhor

entendimento dos problemas organizacionais, na medida em que a teoria contribui para desprender as organizações de uma visão singular, no amadurecimento das organizações por estruturas integradas e interpretativas do pensamento administrativo.

A Teoria Geral dos Sistemas [TGS], conforme Johnson *et al.* (1964) está de acordo com o desenvolvimento de uma estrutura teórica sistemática para descrever as práticas das relações gerais, bem como, uma estrutura geral na qual as várias partes possam ser integradas. Para que o movimento interdisciplinar não corrompa o sistema, é importante que alguma estrutura seja desenvolvida para integrar as várias partes desassociadas, mantendo o tipo de características que as distingue. Nesta concepção desenvolvida pelos autores, faz-se necessário a utilização de uma abordagem primária para fornecer uma estrutura geral (Teoria Geral dos Sistemas), onde seriam selecionados fenômenos comuns a muitas características diferenciadas e desenvolvidos modelos gerais que incluíssem tais fenômenos e, da mesma forma, uma abordagem secundária incluiria a estruturação de uma hierarquia de níveis de complexidade para as várias partes. Outrossim, é imprescindível o desenvolvimento de um nível de separação para isolar cada elemento do todo, representando assim cada estágio individualmente (Johnson *et al.* (1964).

Ainda que os princípios estabelecidos pela Teoria Geral dos Sistemas [TGS] sejam aplicados as diversas áreas da ciência do conhecimento, Kast e Rosenzweig (1970) manifestam a necessidade de adotar métodos de classificação dos princípios para melhor compreensão dos significados. Partindo das estruturas mais simples para as mais complexas, Boulding (1956) criou uma hierarquia de nove níveis, facilitando assim a compreensão do conceito de sistemas. Resumidamente, nos três primeiros níveis o sistema é considerado fechado, não possui contato significativo e adaptação com o ambiente; os próximos níveis, consideram o sistema como aberto, possuem contato significativo, adaptabilidade e mantém um estado estável com o ambiente; os níveis seguintes, de sete a nove, também consideram o sistema como aberto, constituem o homem como e organização com base na linguagem e simbolismo, apresentando um estrutura e relacionamentos sistemáticos (Bertalanffy, 2014; Boulding, 1956; Hitchins, 2008).

Com base nos conceitos da Teoria Geral de Sistemas [TGS], Júnior (1986) retrata que a organização pode ser considerada como um todo integrado, no qual cada sistema, subsistema e apoio deste está relacionado integralmente com a operação. As organizações são sistemas sociais complexos, formadas por centenas de sistemas dispostos em ordem hierárquica, identificados as “partes” de interdependência que podem ser considerados outras organizações, processos, máquinas, e seres humanos. O “*output* dos sistemas inferiores se torna *input* dos sistemas superiores, que por sua vez fornecem *inputs* para um nível mais alto'' (Johnson *et al.*, 1964, p. 91).

Bertalanffy (1952) declara que as características e comportamentos de funcionamento dos níveis mais elevados do sistema não são explicáveis pelo somatório das características e comportamentos tomados isoladamente. Na condição de conhecermos o conjunto dos componentes do sistema e as relações existentes entre eles, os níveis mais elevados são resultantes deles.

De acordo com Bertalanffy (2014) os princípios de organização dos sistemas estão envoltos em vários níveis de estrutura, forma, função ou organismo. Segundo Ackoff (1981, p. 23), o ambiente de todo sistema social é proposto por três níveis de propósito: "o objetivo do sistema, de suas partes e do sistema do qual faz parte, o supra-sistema". A

existência de diferentes níveis hierárquicos na organização dos sistemas com diferentes normas operando em cada nível predispõe um estado ou condição (maturidade) de complexidade organizada (Vasconcellos, 2002). A predisposição de precisar níveis de estado ou condição de estruturas, formas, funções ou organismos, segundo Elmaallam e Kriouile (2013) é um método para garantir a evolução constante dos sistemas.

A transformação dos sistemas sociais fez com que suas relações evoluíssem, exigindo uma visão sistêmica do mundo, assim como na narrativa do conto "Os cegos e o elefante", de John Godfrey Saxe (1816-1887), descrito por Mintzberg *et al.* (2010) em seu livro *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Os autores descrevem em sua obra que são cinco pessoas à volta de um elefante tocando somente uma das partes do animal, sem enxergá-lo por completo. O todo está na parte, assim como a parte está no todo. O conto narrado pelos autores destaca que o indivíduo em sua análise não deve ficar limitado exclusivamente nas partes sem ter a visão do todo. A percepção das partes, segundo os autores, cega e limita o indivíduo, induzindo a assimilar os problemas de maneira simplista, enquanto os problemas encontram-se interconectados, demandando a escolha e a conjunção de múltiplas lentes paradigmáticas (Feyerabend, 2010).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar historicamente a articulação entre as diferentes teorias predecessoras da Teoria Geral dos Sistemas e a consolidação dos estudos a partir do lançamento do livro *General Systen Theory*.

A breve contextualização, constatou que a Teoria Geral dos Sistemas [TGS] contribui para o desenvolvimento e consolidação do pensamento científico, mediante a proposição da uma abordagem integrada e interdisciplinar para a compreensão dos sistemas complexos. A partir das constribuições de Bertalanffy e outros estudiosos, como Boulding, Gerard e Rapoport, a TGS consolidou-se como referencial teórico capaz de unificar áreas do conhecimento dispares, permitindo a suplantação das limitações do pensamento reducionista. Sua representatividade, transcende a área de biologia, contendo em si domínios como a administração de empresas, as ciências sociais, a ecologia e a geologia, evidenciando sua aplicabilidade e relevância na contemporaneidade.

Ademais, a TGS introduziu conceitos essenciais, como os sistemas abertos, a retroalimentação, a homeostase e a morfogênese, que passaram a ser amplamente utilizados na análise e modelagem de organizações e processos dinâmicos. Considerada como uma alternativa para a compreensão dos fenômenos organizacionais, a Teoria Geral dos Sistemas [TGS] enfatiza a interdependência e a interrelação entre os elementos de um sistema e reforça a necessidade de abordagens holísticas a uma complexa e paradoxal realidade organizacional.

Na prática, essa abordagem permite que as organizações analisem não apenas os setores de forma isalada, mas também as interações entre eles, garantindo maior eficiência e alinhamento estratégico. Ao reconhecer que o desempenho de um sistema depende da sinergia entre seus componentes, a TGS possibilita uma melhor adaptação às mudanças e a identificação de oportunidades de melhoria contínua. Dessa forma, a teoria reforça que a fragmentação do conhecimento pode limitar a compreensão dos desafios organizacionais, enquanto a visão sistêmica permite decisões mais assertivas e integradas.

Por fim, pode-se considerar que a Teoria Geral dos Sistemas [TGS] permanece relevante e atual no presente contexto, onde a interconexão entre os dissemelhantes sistemas se torna cada vez mais complexa e globalizada. O estudo histórico dessa teoria permite compreender sua evolução e suas influências sobre diversas áreas do conhecimento, demonstrando sua capacidade de adaptação e permanência como base conceitual para novos desafios. À vista disso, a TGS continua a oferecer um arcabouço teórico essencial para a compreensão da realidade contemporânea, contribuindo para a construção de soluções mais integradas e eficazes para as adversidades atuais e vindouros das organizações e da sociedade.

O presente estudo contribui para uma revisão significativa da literatura sobre Teoria Geral dos Sistemas [TGS]. Assim, esta pesquisa traz contribuições para pesquisadores, profissionais e universidades. Este estudo proporciona um melhor entendimento tanto do todo quanto das partes que compõem um sistema, promovendo uma visão integrada dos fenômenos (Bertalanffy, 2014).

REFERÊNCIAS

[1] Ackoff, R. L. (1981). On the use of models in corporate planning. *Strategic Management Journal, 2*(4), 353-359. https://www.jstor.org/stable/2486198

[2] Ackoff, R. L. (1979). The future of operational research is past. *Journal of the operational research society, 30*(2), 93-104. https://doi.org/10.1057/jors.1979.22

[3] Andrade, R. O. B., & Amboni, N. (2011). A Escola Sistêmica. In: *Andrade, R. O. B., & Amboni, N. Teoria geral da administração.* 2ª edição. Editora Elsevier, 13, 175-186.

[4] Bardin, L. (2015). *Análise de Conteúdo*. 1ª edição. Editora Edições 70, 288p.

[5] Bellinger, G. (2004). *Systems thinking: An operational perspective of the universe*. Systems University on the Net.

[6] Bertalanffy, L. v. (2014). *Teoria geral dos sistemas: fundamentos, desenvolvimento e aplicações*. 8ª Edição. Editora Vozes, 360p.

[7] Bertalanffy, L. v. (1972). The history and status of general systems theory. *Academy of management journal, 15*(4), 407-426. https://doi.org/10.5465/255139

[8] Bertalanffy, L. v. (1969). *General system theory*. 1st edition. George Braziller Inc. Publisher, 289p.

[9] Bertalanffy, L. v. (1968). *General system theory: foundations, development, applications.* 1st edition. George Braziller Inc. Publisher, 296p.

[10] Bertalanffy, L. v. (1952*). Problems of life; an evaluation of modern biological thought*. London: Watts & Co.; New York: Wiley, 1952; Harper Torchbooks, 1960. German original: Das biologische Weltbild. Bern: Francke, 1949.

[11] Bertalanffy, L. v. (1950). An outline of general system theory. *British Journal for the Philosophy of science, 1*(2), 134-165. https://www.jstor.org/stable/685808

[12] Bertalanffy, L. v., & László, E. (1972). *The relevance of general systems theory: papers presented to Ludwig von Bertalanffy on his seventieth birthday*. 1st edition. George Braziller Inc. Publisher, 213p.

[13] Boulding, K. E. (1968). David Easton. A Systems Analysis of Political Life. New York: John Wiley, 1965. *Behavioral Science, 13*(2), 147-149. https://doi.org/10.1002/bs.3830130208

[14] Boulding, K. E. (1956). General systems theory—the skeleton of science. *Management science, 2*(3), 197-208. https://doi.org/10.1287/mnsc.2.3.197

[15] Buckley, W. (1968). Modern systems research for the behavioral scientist. 1st edition. De Gruyter Publisher, 525p.

[16] Capra, F., & Eichemberg, N. R. (2006). *A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. 1ª edição. Editora Cultrix, 256p.

[17] Caravantes, G. R. P., Cláudia. C., & Kloeckner, M. C. (2005). *Administração: teorias e processos*. 1ª edição. Editora Pearson Universidades, 592p.

[18] Centeno, M. J. (2009*). O conceito de comunicação na obra de Bateson: interacção e regulação*. Universidade da Beira Interior/Livros LabCom.

[19] Checkland, P. (2000). Systems thinking, systems practice: includes a 30-year retrospective. *Journal-Operational Research Society, 51*(5), 647-647.

[20] Churchman, C. W. (1968). *The Systems Approach*. Dell Publishing Company, Inc. Publisher, 268p.

[21] Costa, L. F. (2010). A perspectiva sistêmica para a clínica da família. *Pisc: Teor. e Pesq. 26*(nº especial), pp. 95-104. https://doi.org/10.1590/S0102-37722010000500008

[22] Drack, M., Apfalter, W., & Pouvreau, D. (2007). On the making of a system theory of life: Paul A Weiss and Ludwig von Bertalanffy's conceptual connection. *The Quarterly review of biology, 82*(4), 349-373. https://doi.org/10.1086/522810

[23] Elmaallam, M., & Kriouile, A. (2013). Toward a maturity model development process for information systems (MMDePSI). *International Journal of Computer Science Issues (IJCSI), 10*(3), 118.

[24] Emery, F. E., & Trist, E. L. (1960). "Socio-technical Systems". In *Churchman C. W. & Verhulst, M., eds., Management Sciences: Models and Techniques, Vol 2*., New York: Pergamon Press.

[25] Espejo, R. (1999). Aspects of identity, cohesion, citizenship and performance in recursive organisations. *Kybernetes, 28*(6-7), 640-658. https://doi.org/10.1108/03684929910282935

[26] Feyerabend, P. (2010). *Against Method*. Fourth Edition. Verso Publisher, 336p.

[27] Forrester, J. W. (1997). Industrial dynamics. *Journal of the Operational Research Society, 48*(10), 1037-1041. https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2600946

[28] Forrester, J. W. (1991). System dynamics and the lessons of 35 years. In *A systems-based approach to policymaking* (pp. 199-240). Springer, Boston, MA.

[29] Gomes, L. B., Bolze, S. D. A., Bueno, R. K., & Crepaldi, M. A. (2014). As origens do pensamento sistêmico: das partes para o todo. *Pensando familias, 18*(2), 3-16.

[30] Hall, A. D., & Eagen, R. E. (1956). Definition of System, General Systems. *Yearbook for the Society for the Advancement of General Systems Theory, Vol 1* (1956).

[31] Hammond, D. (2002). Exploring the genealogy of systems thinking. *Systems Research and Behavioral Science, 19*(5), 429-439. https://doi.org/10.1002/sres.499

[32] Hitchins, D. K. (2008). *Systems engineering: a 21st century systems methodology*. 1st edition. John Wiley & Sons Publisher, 544p.

[33] Jackson, M. C. (2000). *Systems approaches to management*. 2000th edition. Publisher Springer Science & Business Media Publisher, 472p.

[34] Johnson, R. A., Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1964). Systems theory and management. *Management Science, 10*(2), 367-384. https://doi.org/10.1287/mnsc.10.2.367

[35] Jordan, N. (1974). *Temas de psicología especulativa*. Ediciones Troquel Ediciones, 333p.

[36] Júnior, W. P. (1986). Considerações sobre a Teoria Geral dos Sistemas. *Revista Adm. Públ., 20*(2),71-79.

[37] Kasper, H. (2000). *O processo de pensamento sistêmico: um estudo das principais abordagens a partir de um quadro de referência proposto*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre/RS.

[38] Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1972). General Systems Theory: Applications for Organization and Management. *The Academy of Management Journal, 15*(4), 447-465. https://doi.org/10.5465/255141

[39] Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1970). *Organization and management theory: A systems approach*. 1st edition. McGraw-Hill Book Company Publisher, 655p.

[40] Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E., (1980). *Organização e administração: um enfoque sistêmico*. 2ª edição. Editora Pioneira, 377p.

[41] Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. 1st edition. John Wiley & Sons. Inc. Publisher, 508p.

[42] Lapolli, J. (2010). *Mapeamento de competências: uma ferramenta para a gestão de pessoas utilizando a abordagem da teoria geral de sistemas*. Dissertação de Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis/SC.

[43] Litterer, J. A. (1969a). *Organizations: Structure and Behavior*. 2nd edition. John Wiley & Sons, Inc. Publisher, 498p.

[44] Litterer, J. A. (1969b). *Organizations: Systems, Control and Adaptation*. 2nd edition. John Wiley & Sons, Inc. Publisher.

[45] Martinelli, D. P., Ventura, C. A. A., Liboni, L. B., & Martins, T. M. (2012). *Teoria geral dos sistemas*. Editora Saraiva, 290p.

[46] Maximiano, A. C. A. (2017). *Teoria Geral da Administração - Da Revolução Urbana à Revolução Digital*. 8ª edição. Editora Atlas, 464p.

[47] Miller, E. J., & Rice, A. K. (1967). *Systems of organization: Task and sentient systems and their boundary control*. 1st edition. Tavistock Publications Publisher, 286p.

[48] Miller, J. G. (1965). Living systems: cross-level hypotheses. *Behavioral science, 10*(4), 380-411.

[49] Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safári de estratégias: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2ª edição. Editora Bookman, 392p.

[50] Morin, E. (2002). *Método volume 1: Natureza da Natureza*. 1ª edição. Ed. Sulina, 477p.

[51] Morin, E. (1999). Organization and complexity. *Annals of the New York Academy of Sciences, 879*(1), 115-121. https://doi.org/10.1111/j.1749-6632.1999.tb10410.x

[52] Oliveira, D. P. R. (2013). *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*. 21ª edição. Editora Atlas, 520p.

[53] Osorio, L. C. (2003). *Terapia de famílias: Novas tendências*. 1ª edição. Editora Jones & Bartlett, 157p.

[54] Parsons, T. (1951). *The Social System*. The Free Press of Glencoe Publisher, 575p.

[55] Pinheiro, I. R., Crepaldi, M. A., & Cruz, R. M. (2012). Entendeu ou quer que eu desenhe? Transições familiares através da visão sistêmica. *Fractal: Revista de Psicologia, 24*(1), 175-192. https://doi.org/10.1590/S1984-02922012000100012

[56] Puente, F. R. (2001). Os s*entidos do tempo em Aristóteles*. 1ª edição. Editora Edições Loyola, 384 p.

[57] Rapoport, A. (1976). *Aspectos matemáticos da análise geral dos sistemas*. Teoria dos sistemas (Ed). Série Ciências Sociais. Editora Getúlio Vargas, pp.21-46.

[58] Schein, E. (1965). *Organizational Psychology*. 1st edition. Prentice-Hall, Inc. Publisher, 114p.

[59] Seiffert, M. E. B., & Loch, C. (2005). Systemic thinking in environmental management: support for sustainable development. *Journal of cleaner production, 13*(12), 1197-1202. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2004.07.004

[60] Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Revised & Updated edition. Publisher Doubleday, 445 p.

[61] Siegel, G. B. (1971). A unidade do Método Sistêmico. *Revista de Administração Pública*, 5(1), 7-48. file:///C:/Users/55479/Downloads/admin,+A+Unidade+do+M%C3%A9todo+Sist%C3%AAmico%20(1).pdf

[62] Sodré, M. T., & Salamoni, G. (2016). A coexistência do pensamento cartesiano e sistêmico: as limitações territoriais enfrentadas pelo PAA e PNAE em Pelotas/RS. *Sociedade & Natureza, 28*(3), 457-471. https://doi.org/10.1590/1982-451320160310

[63] Sterman, J. (2000). *Business Dynamics: systems thinking and modeling for a complex world*. Publisher McGraw-Hill Higher Education, 982 p.

[64] Teixeira, E. O., Lima, J. A., Jesus, J. M., Oliveira, M. J. S., Ribeiro, P. F. S., Braga, S. V., Silva, W. R., & Ferreira, M. D. S. M. (2017). A importância da comunicação entre os stakeholders: práticas empresariais. E-FACEQ: *Revista dos Discentes da Faculdade Eça de Queirós*, 9, Ano 6, 1-13.

[65] Trentin, L. (2021). *Modelo de maturidade de gestão de relacionamento com stakeholders e a relação com o desempenho hospitalar*. Tese de Doutorado em Ciências Contábeis e Administração. Universidade Regional de Blumenau - FURB, Blumenau/SC.

[66] Vasconcellos, M. J. E. (2002). *Pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência*. 10ª edição. Editroa Papirus, 272p.

[67] Wiener, N. (1961). *Cybernetics: Or, Control and Communication in the Animal and the Machine*. 2nd edition. Emploi et immigration Canada. Direction des services de soutien d'emploi, 234p.

Capítulo 2

A nova geopolítica mundial e o impacto nos modelos organizacionais dos grupos corporativos internacionais

Miguel Ferreira Lima

Resumo: A geopolítica mundial está passando por uma grande mudança desde a Pandemia da Covid 19. A pandemia levou as fábricas a pararem suas atividades em todo o mundo, porém a paralisação na China, a "fábrica do mundo", mostrou o quanto os países ocidentais eram dependentes do fornecimento asiático, notadamente chinês. A configuração de cadeias globais de valor, que vinha acontecendo desde a década de 1990, passou a ser reconfigurada, e em alguns casos, foram literalmente "quebradas". Nos segmentos de equipamentos hospitalares e farmacêutico, ficou muito claro que essa dependência era crucial e estratégica para os países. Os EUA não produziam respiradores artificiais que foram vitais para salvar vidas durante a pandemia. Os laboratórios dependiam de insumos fabricados na Índia. Em 2022, iniciou a Guerra Russo-Ucraniana, que também afetou as cadeias globais de fornecimento de commodities agrícolas, das quais os dois países são grandes fornecedores. Por último, temos uma crise do arcabouço institucional criado pós-Segunda Grande Guerra Mundial, com as medidas que vêm sendo tomadas por Donald Trump em seu segundo mandato como presidente dos EUA. Esta nova geopolítica mundial que está se delineando com o movimento de desglobalização, slowbalisation, reglobalização(denominações segundo cada linha de estudo para um fenômeno ainda não definido), impõe as empresas a necessidade de repensar suas estratégias e estruturas organizacionais para transitarem com eficiência. Este trabalho visa discutir estas mudanças que vem ocorrendo e os modelos existentes de configuração organizacional para que os gestores em todos os níveis de atuação, do estratégico ao tático, e estudiosos possam refletir, inclusive no desenvolvimento de um novo modelo organizacional que possa atender com eficiência as empresas com atuação no exterior.

Palavras-chave: Geopolítica empresarial, Internacionalização de empresas, Modelos organizacionais.

1. INTRODUÇÃO

O mundo tem presenciado, desde o início da década de 1980, a acentuação do processo de globalização das organizações produtivas internacionais. Trata-se do reinado da informação, onde os principais atores são as grandes corporações com atuação em todo o planeta. Às pequenas e médias empresas está destinado um papel de subordinação às primeiras, que as utilizarão em redes de fornecedores com ligações cada vez mais dinâmicas e sofisticadas, formando extensas e complexas cadeias globais de valor.

Desde o governo Nixon, no começo da década de 1970, os EUA começaram um processo, inicialmente secreto, de distensão e aproximação (*détente*) com a China, que apesar de ser uma ditadura governada pelo Partido Comunista Chinês, era um contraponto na Ásia à URSS. Vivia-se ainda naquele momento a chamada Guerra Fria, configurada por uma ordem mundial bipolar capitaneada pelos EUA e pela URSS.

Em 1978, Den Xiaoping, líder supremo da República Popular da China, começou a implantar um processo político-econômico denominado as **"**Quatro Modernizações**"**, e consequentemente uma abertura comercial para o mundo e um processo de atração de grandes corporações internacionais que viam na transferência de plantas industriais para a China uma grande oportunidade de redução de custos, já que este país tinha mão de obra abundante e barata e condições regulatórias e de infraestrutura eficiente.

Esta transferência de plantas industriais para a China levou à redução média de custos em 30% a 50% nos EUA. Esta redução de custos e o aumento de 15% nos retornos médios anuais das ações das empresas que adotaram esta estratégia permitiram que empresas como Nike, Apple, Dell, dentre muitas outras, pudessem se tornar líderes mundiais.

A participação da indústria no PIB norte-americano no ano de 1980 foi de 21,2%. Em 2023, a participação da indústria caiu para 10,1%, devido à transferência de plantas industriais para outros países com custos de produção e logísticos mais competitivos, notadamente a China. Este movimento, iniciado pelos EUA e depois acompanhado pelos demais países industrializados, aumentou sobremaneira o fluxo internacional de bens, desenvolvendo complexas cadeias globais de valor.

Um dos fatores que pode neutralizar as vantagens de produzir em outro país com vantagens competitivas em custos é a logística de transferência física dos produtos para os países compradores. Contudo, o aumento do transporte internacional de mercadorias demandou navios cada vez maiores, os *Full Containers*, que levaram a um aumento na escala dos transportes internacionais e a consequente redução dos custos logísticos, dando ainda mais vantagens competitivas para a China.

Mesmo com a entrada da China na Organização Mundial do Comércio-OMC em 2011, após 11 anos de negociações e a consequente adequação aos padrões regulatórios mundiais, não arrefeceu o ímpeto e a força da China como a "fábrica do mundo".

2. A PANDEMIA DA COVID 19, A GUERRA COMERCIAL EUA X CHINA, A GUERRA RUSSO-UCRANIANA E A VULNERABILIDADE DAS CADEIAS GLOBAIS DE VALOR

Contudo, o processo de globalização tem sofrido retrocessos nos últimos anos. No primeiro mandato de Donald Trump, com a política "America First", iniciou-se a Guerra Comercial EUA X China. Logo após, ocorreu a Pandemia da Covid 19, que paralisou fábricas em todo o mundo e o fornecimento de insumos, partes, peças e equipamentos,

principalmente oriundos dos mercados asiáticos, fornecedores dos grandes mercados consumidores internacionais.

Com a recente posse de Donald Trump nos EUA em seu segundo mandato e a implementação de uma política de protecionismo com uma tendência à destruição do arcabouço do multilateralismo que foi construído após a Segunda Guerra Mundial, os países ocidentais, notadamente os EUA e em menor grau os países europeus, estão adotando e acirrando o processo de O*nshoring.* Este processo é caracterizado pelo retorno para os seus territórios das indústrias que foram transferidas nas últimas décadas anteriores para a Ásia, principalmente para a China. Obviamente, estas ações levam a uma redução do comércio internacional e um aumento da inflação nos países que estão procedendo a esta estratégia, sem que tenham competitividade para produzir a um menor custo. A General Motors, transferiu a produção de alguns modelos de automóveis de plantas industriais no estrangeiro para os EUA.

Todavia, foram identificados casos de empresas que deixaram de terceirizar a produção de algumas partes e peças na China e começaram a produzir no Brasil, com a mesma qualidade e custos. A empresa brasileira WEG, uma das maiores fabricantes de motores do mundo, adotou esta estratégia para não depender de futuros problemas de fornecimento em outra eventual crise sanitária ou mesmo no acirramento da Guerra Comercial EUA X China.

Outras formas de transferências de produção ao nível internacional, tais como o r*eshoring, nearshoring e friendshoring* têm sido implementadas pós-Pandemia da Covid 19 e a reestruturação da geopolítica internacional face à Guerra da Rússia X Ucrânia e da Guerra Comercial EUA X China.

Reshoring se caracteriza como uma estratégia de transferência da produção ou da prestação de serviços para outro país estrangeiro ou até em parte para o próprio país de origem. Esta estratégia se diferencia do o*nshoring,* já que esta transferência pode não ocorrer somente para o país de origem, mas também, em geral, para terceiros países.

Quando a transferência de produção ou serviços é direcionada para países vizinhos ou logisticamente próximos do país de origem da empresa, denominamos a estratégia de n*earshoring*. As vantagens desta estratégia são substanciais, pois além dos custos mais baixos no país próximo para o qual se está transferindo a produção, existem vantagens de custos logísticos, pela proximidade do país produtor e o país consumidor, além do que países próximos em geral, tem línguas e culturas parecidas, fato este que facilita o gerenciamento de pessoas e processos. A IBM transferiu parte de suas operações dos EUA para o México.

A nova configuração mundial após os eventos da Pandemia do Covid 19 e da Guerra Comercial EUA x China, agravada pela Guerra Russa-ucraniana, está encaminhando o mundo para uma geopolítica bipolar capitaneada pelos EUA e pela China. Um país próximo geograficamente e mesmo culturalmente pode não ser um país da mesma esfera de influência. A Índia e a China são países fronteiriços, emergentes, com políticas convergentes no BRICS, porém, têm questões históricas de fronteiras e não seriam países que compartilham os mesmos valores políticos, econômicos e militares. Neste caso, não se aplicaria a estratégia de *nearshoring.* O interesse das empresas não é necessariamente focado em menores custos, ou melhor qualidade dos insumos e produtos, mas consiste na seleção de parceiros que estejam em ambientes politicamente alinhados. Países que

compartilham relações diplomáticas estáveis, ideológicas e interesses econômicos em comum criam um ambiente mais seguro para investimentos por parte das empresas. A procura por países com este perfil para transferência de indústrias e serviços é chamada de *friendshoring*, e esta prática tem sido demandada pelos grandes grupos corporativos internacionais.

Apesar destes retrocessos no comércio internacional, a tecnologia continua como a mola central do desenvolvimento, com a microeletrônica, os novos materiais, a inteligência artificial e a biotecnologia. Além disso, o ritmo de obsolescência dos produtos e processos torna-se cada vez maior e permanece a tendência de substituição de matérias-primas naturais por sintéticas.

Para as empresas, este fenômeno se reflete numa intensificação da concorrência e na irreversibilidade do processo de internacionalização, uma vez que, mesmo aquelas cujos interesses não estão ligados ao mercado externo, podem serem atacadas por concorrentes mundiais em seu território. Consequentemente, as organizações passaram a buscar vantagens competitivas que garantam sua posição no mercado.

Entretanto, para alcançá-las, precisam refletir sobre algumas questões, tais como:

- ✓ Que pretendem com o processo de internacionalização, entendido aqui como um caminho de mão dupla, isto é, um caminho que atinge tanto aquelas que saem do país em busca de novos mercados, quanto as que permanecem, por considerarem que seus produtos são domésticos. Uma vez definida a intenção estratégica com o processo de internacionalização, quais dentre as formas organizacionais existentes se adaptam melhor às suas características?
- ✓ Para qual mercado se dirigir, ou seja, como escolher o mercado que melhor se adapte a seus interesses?
- ✓ E, como avaliar o grau de competitividade naquele mercado.

De fato, ao invés de fornecedores comprometidos com prazos de entrega, qualidade, serviços pós-venda e outros atributos, esses grandes clientes, exigem hoje uma posição mais participativa que vai desde o desenho do projeto até a entrega do produto final. Essa mudança na relação cliente-fornecedor passou a exigir alterações radicais desses últimos, já que os grandes clientes corporativos exigem a alocação de recursos expressivos, tanto no que se refere ao desenvolvimento tecnológico quanto à locação das estruturas fabris. Muitas vezes, os fornecedores são obrigados a abrir novas unidades dedicadas e próximas às instalações de seus clientes, chegando até mesmo a transferir parte de seus equipamentos e pessoal para dentro dessas instalações.

Trata-se de uma evidência, inicialmente observada na indústria automobilística, porém já é uma prática na maioria das indústrias. Pode ser citado, por exemplo, o setor de pintura de automóveis, com os fabricantes de tintas deixando de ser fornecedores para tornarem-se prestadores de serviços. Passam, além disso, a investir de forma considerável nas linhas de montagem. O objetivo, visto sob o ângulo das montadoras, é buscar eficiência, reduzir custos e transferir etapas de produção para seus fornecedores. A consequência mais visível desta nova relação é a aproximação entre montadoras e fornecedores, numa parceria em que os pagamentos cada vez mais são efetuados por unidades prontas. É evidente, no entanto, que será exigido das empresas que se mantenham na ponta do

conhecimento, buscando as formas que lhe garantam alcançar, cada vez mais, vantagens competitivas.

No entanto, as organizações, de modo geral, manterão, até mesmo por razões estratégicas, linhas de produtos ou fábricas independentes. Elas estarão muito interessadas, também, em questões que mostrem como se organizar para alcançar maior flexibilidade no futuro.

Infelizmente, o Brasil não conseguiu capitalizar, devido à baixa produtividade, alto custo do capital e logística incipiente, as tendências que estes movimentos de n*earshoring* e f*riendshoring* poderiam gerar com a vinda de muitas plantas industriais para o país.

Apesar da redução das ações de ESG por parte das empresas norte-americanas após a implementação de ações de negacionismo climático por parte do governo do Presidente Trump no que tange à sustentabilidade ambiental, as empresas europeias, chinesas e japonesas tem procurado alocar manufaturas em países cuja regulação oferece um menor impacto ambiental, estratégia esta chamada de p*owershoring*. O Brasil, por possuir uma das mais limpas matrizes energéticas no mundo, tem sido objeto de atração de investimentos por parte destas empresas.

O modelo de produção com a formação das cadeias globais de valor, deve cada vez mais se adaptar à nova geopolítica desenhada nos últimos anos, notadamente com as ações do governo Trump, fazendo com que as estratégias de *onshoring, reshoring, nearshoring, friendshoring e poweshoring* orientem as decisões empresariais.

3. *SLOWBALISATION*, DESGLOBALIZAÇÃO OU REGLOBALIZAÇÃO

A mudança do ambiente político, ideológico e econômico após a Pandemia Covid 19, agravada com a Guerra Russa-Ucraniana, o conflito Israel e Hamas e as medidas protecionistas e ideológicas tomadas já nos dois primeiros meses do segundo mandato de Donald Trump, acelerou um processo que já vinha sendo delineado desde a Crise do subprime em 2008, ou seja, a reversão do processo de globalização, a desglobalização.

Segundo Martins e Nonmemberg(2025, p.4) “Ainda não há consenso na literatura sobre a existência de um processo de desglobalização ou se esse fenômeno é mais complexo e demanda uma análise mais aprofundada. De todo modo, a confluência entre dimensões econômicas e geopolíticas tem motivado reflexões sobre as estratégias adotadas pelas nações.”

A Organização Mundial do Comércio(OMC) tem utilizado o conceito de “reglobalização”, e o Fundo Monetário Internacional(FMI) o conceito de “fragmentação geoeconômica” para estas mudanças no ambiente mundial, principalmente após a Pandemia da Covid 19.

“Nesse contexto, os Estados Unidos (EUA) e a China emergem como os protagonistas, mas não são os únicos. A União Europeia (UE), a Rússia e, em menor escala, outras economias emergentes, a exemplo dos países do BRICS ampliado, também exercem influência na dinâmica global, ao utilizarem instrumentos geoeconômicos como estratégia de poder sobre os fluxos comerciais e produtivos (MARTINS;NONMENBERG, 2025 apud AI et al.,2025 p.4).”

Em 2024, a 54ª Edição do Fórum Econômico Mundial em Davos, na Suíça, contou com a presença de mais de 100 governos e vários líderes empresariais. Um dos principais temas das discussões neste fórum, foi a tendência de reversão do processo de globalização.

Termos como *slowbalization(*desaceleração), reglobalização e fragmentação foram usados pelos participantes do fórum.

Alguns estudiosos deste movimento, que já tinham uma visão histórica crítica do processo de globalização, tem chamado esta tendência de desglobalização.

Como esse novo arcabouço geopolítico irá impactar as decisões empresariais? Quais os modelos e estruturas organizacionais das grandes corporações que serão apropriados para esse novo mundo?

4. ESTRUTURA E MODELO ORGANIZACIONAL

Uma pergunta que se coloca cada vez mais às empresas é: que tipo de estrutura organizacional melhor se aplica ao seu negócio e à sua história corporativa?

Para Bartlett e Ghoshal (2002), a possibilidade que uma companhia tem de criar e administrar os novos recursos estratégicos, depende dos atributos organizacionais existentes, a configuração de seus bens e recursos, edificados ao longo de décadas, a distribuição das responsabilidades e influência administrativas, que não pode sofrer alterações repentinas.

Trata-se de uma opção a ser tomada em termos de estratégia de atuação. Cabe, portanto, a seguinte questão: como rever estruturas organizacionais, se elas não atendem mais às demandas empresariais? A intenção, ao expor as características e diferenças de cada uma delas, é revisar as experiências que estão postas, e a partir delas, salientamos quais são os princípios de sucesso que norteiam cada um dos modelos apresentados. Os princípios, sim, são passíveis de imitação, desde que não estejam na contramão da realidade e da cultura organizacional de cada organização.

Os modelos listados a seguir, procuram, cada qual a seu modo, responder aos desafios impostos às empresas à medida que a competição foi se tornando mais acirrada. Entretanto, uma das características básicas da atualidade é que as empresas devem procurar conhecer-se profundamente e respeitar seu ritmo, seus valores e capacidade de conviver e implementar mudanças. Não é mais aceitável a importação e a imposição de modelos pré-fabricados. As empresas buscam crescentemente princípios norteadores de comportamento e não “camisas de força” que cerceiem sua criatividade e processo de aprendizado.

Vamos analisar os modelos organizacionais que os líderes empresariais devem refletir, qual se adapta melhor ao ambiente geopolítico, ao segmento de negócio no qual está inserido e que esteja alinhado com a sua cultura organizacional:

- ✓ O modelo multinacional
- ✓ O modelo internacional
- ✓ O modelo global
- ✓ O modelo transnacional

Há, ainda, outra forma: empresas simplesmente exportadoras, que não se configura em um modelo propriamente dito, por não apresentar o nível de sofisticação e formalidade dos mencionados. Trata-se de uma estrutura utilizada largamente por empresas que estão iniciando o processo de internacionalização de seus negócios.

4.1. O MODELO MULTINACIONAL

O modelo multinacional é um padrão organizacional que adotado no período anterior à Segunda Guerra Mundial, pelo qual, empresas descentralizaram seus bens e recursos organizacionais com o intuito de atender aos distintos mercados nacionais. A empresa passa a possuir uma grande porção de seus negócios no exterior, mas administra-os de forma independente, sem maior ligação e sinergia entre as subsidiárias.

O papel das subsidiárias no exterior é sentir e explorar as oportunidades locais. Desenvolvem capacidades que lhes permitem ser bastante sensíveis e receptivas às diferenças culturais de cada país. Entretanto, o conhecimento desenvolvido é mantido em cada unidade. As subsidiárias, deste modo, conseguem atender às demandas locais, porém o grupo perde em eficiência e no processo de aprendizado devido aos recursos e tomada de decisão descentralizados, pois as informações não são consolidadas e não circulam. Como consequência, o processo inovativo é dependente da direção de cada subsidiária, e muitas vezes é repetido ao longo da corporação devido à falta de comunicação e à "síndrome do não foi inventado aqui".

Segundo Buckley e Casson(2009), as companhias europeias adaptavam-se bem a este modelo. São relativamente altos os níveis de multinacionais de origem inglesa, holandesa, francesa e suíça.

Nestlé e Unilever são empresas que tiveram sua inserção mundial utilizando esse modelo organizacional que lhes capacitaram em conhecer de perto e mais profundamente o cliente local em cada país.

4.2. O MODELO INTERNACIONAL

O modelo internacional é uma tipologia que esteve vigente nas primeiras décadas do pós-Segunda Guerra Mundial e adequou-se bem às companhias baseadas nos Estados Unidos. Às matrizes cabe a transferência de conhecimento e técnicas para países menos desenvolvidos em tecnologia ou em modelo de mercado, mantendo influência e controle consideráveis. As subsidiárias, apesar de possuírem liberdade para adaptar os novos produtos ou estratégias, padecem de maior dependência em relação à companhia-mãe no que se refere a novos produtos, processos ou ideias. Seu papel é adaptar e explorar as competências da matriz através da difusão e adaptação em nível mundial. Dependem, consequentemente, de um sistema central que crie e explore as inovações, ou seja, é preciso perceber uma necessidade em um determinado país, usar os recursos que estão centralizados na matriz e então criar um novo produto ou processo e adotá-lo nos locais apropriados.

Para Bartlett e Ghoshal(2002), apesar da administração corporativa ter aumentado seus conhecimentos sobre os mercados estrangeiros, ela parecia ver as operações no exterior como apêndices, cuja principal finalidade era alavancar os recursos desenvolvidos no mercado doméstico da companhia-mãe.

A diferença entre as duas formas de organização citadas é que o segundo modelo é depende mais da matriz para a transferência de conhecimentos e informações e a companhia-mãe utiliza mais largamente sistemas e controles formais na condução das subsidiárias.

A IBM e a Dell, tiveram êxito na implementação deste modelo organizacional.

4.3. O MODELO GLOBAL

Segundo, Bartlett e Ghoshal(2002), o modelo global é uma forma clássica adotada pelas primeiras empresas, quando de sua internacionalização e, na década de setenta e início dos anos oitenta, pelas empresas japonesas. Baseia-se em uma centralização dos ativos, recursos e responsabilidades; as operações no exterior são usadas para alcançar mercados estrangeiros e criar escala global. As subsidiárias ficam responsáveis somente pela montagem, venda, prestação de serviços e implementação de planos e políticas desenvolvidos na matriz, podendo, no entanto, exercer alguma influência devido às pressões econômicas e políticas.

Entretanto, quando comparadas às organizações multinacionais ou internacionais, possuem menos liberdade para modificar ou desenvolver novos produtos e estratégias.

A eficiência obtida por este tipo de organização advém da exploração das economias de escala, tendo, por consequência, o gerenciamento das subsidiárias sem recursos excedentes e, portanto, sem motivação e sem capacidade de responder às demandas locais. A centralização do conhecimento da técnica propicia grande eficiência ao gerenciamento das inovações, o que equivale a maior capacidade de criar novos produtos e processos com custos relativamente menores.

Contudo, devido a um processo marcado pela centralização, a matriz não possui conhecimento adequado a respeito das necessidades e especificidades de cada mercado. Além disso, mesmo que possuam informações suficientes para atender a demandas particulares, a resposta pode ser insatisfatória, dado o grande número de especificações exigidas para atender a inúmeros mercados. Advém daí a incapacidade de aprendizado fora do seu ambiente doméstico.

Este modelo foi utilizado com muito êxito pelas empresas japonesas no seu processo de internacionalização a partir da década de 1970. Já na década de 1990, os coreanos e, mais recentemente, os chineses têm aplicado este modelo, que inclusive se alinha à cultura oriental.

Segmentos como indústrias automobilísticas e produtos eletrônicos, dado a necessidade de ganhos de escala, tem se utilizado deste modelo com muito êxito.

4.4. O MODELO TRANSNACIONAL

Os anos 1990 exigiram que as companhias alcançassem eficiência global, receptividade nacional e capacidade de desenvolver e explorar o conhecimento em termos mundiais. A resposta veio com as transnacionais, que buscam a eficiência como um meio de alcançar a competitividade global e não como um fim em si. A receptividade local é vista como um meio de obter flexibilidade e as inovações, que podem surgir em qualquer parte da companhia, são entendidas como fruto do aprendizado organizacional.

No lugar de centralizar ou descentralizar as decisões, elas são tomadas de forma seletiva, isto é, certas atividades devem estar restritas a algumas subsidiárias para realizar economias de escala, bem como proteger competências e permitir supervisão por parte da corporação. A pesquisa básica, por exemplo, deve estar concentrada na matriz, enquanto as fábricas para produção em escala mundial, cuja dependência de mão de obra barata seja grande, devem buscar um local em que os salários sejam baixos. Este tipo de

centralização flexível soma-se às economias de escala e agrega as vantagens dos baixos custos e acesso a recursos escassos.

Como a diferenciação não é necessária em todos os mercados, algumas subsidiárias adotam produtos com padrão global e sua atuação limita-se à implementação das decisões centrais. Outras, por sua vez, são levadas a diferenciar e, portanto, inovam criando produtos que são imitados por outras subsidiárias. Neste caso, a matriz abre mão de sua liderança, numa postura inovadora que contrasta com as demais organizações.

O mantra deste modelo é a eficiência. Onde é mais eficiente colocar as plantas industriais? Onde é mais eficiente colocar o *call center* da minha empresa? Onde é mais eficiente estar os meus centros de pesquisa? Onde é mais eficiente contratar os serviços contábeis da minha organização? Onde é mais eficiente estar a sede global da minha corporação.

A Irlanda foi um país que soube capitalizar a atração de sedes de grandes corporações internacionais nos últimos 15 anos, devido a um ambiente fiscal-tributário amigável ao capital. O Vietnã, tem atraído muitas plantas industriais que migraram da China devido ao aumento dos custos de mão de obra chinesa. A Índia tem atraído nas últimas duas décadas atividades na área de tecnologia da informação, devido ao baixo custo e grande capacitação na área de TI. Brasil e Índia têm atraído investimentos para formação de grandes polos de *datacenters* nos últimos anos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

“Dois séculos atrás, Napoleão advertiu, “Deixai a China dormir, pois, quando acordar, o mundo tremerá.” Hoje, a China está acordada e o mundo está começando a tremer” Allison(2020,p.7).

A nova geopolítica que está sendo desenhada desde a Pandemia da Covid 19, quando ficou claro a dependência estratégica dos EUA em relação à China, tem sido agravada por outros fatores políticos-militares, como a Guerra Russa-Ucraniana, que elevou o preço das *commodities* agrícolas no mundo, o conflito Israel-Hamas, e por último, as ações protecionistas do segundo mandato do Presidente Donald Trump, acirrando a Guerra Comercial EUA X China, porém atingindo também demais países exportadores para os EUA, inclusive o Brasil.

Discursos e possíveis ações geopolíticas dos EUA em relação a antigos e históricos aliados, como o Canadá, sugerindo anexação do seu território e contra os países europeus, esvaziando a OTAN ao não dar o apoio financeiro e militar contra a Rússia e fazendo chantagem para explorar os minerais raros e estratégicos da Ucrânia têm levado os estrategistas militares, líderes políticos e empresariais questionarem que mundo será esse que viveremos na próxima década.

Será um mundo bipolar com áreas de influência dos EUA e da China, tal como a Guerra Fria vivida no pós-Segunda Guerra Mundial? Sofreremos uma desglobalização, uma fragmentação das cadeias globais de valor?

As decisões empresariais de investimentos e principalmente como as empresas devem decidir a alocação de suas plantas industriais, serviços de TI, sistemas logísticos, estão em compasso de espera e as análises dos cenários futuros cada vez mais complexas de serem feitas.

Este trabalho teve como finalidade fazer uma breve análise contextual dos principais *drives* da geopolítica atual e mostrar modelos organizacionais adotados pelas empresas com atuação no mercado internacional desde o século passado até os dias atuais.

Estes modelos organizacionais têm uma relação direta com a realidade da geopolítica e da tecnologia vivida em cada momento e que impactaram as respectivas decisões empresariais.

A desregulamentação dos mercados internacionais ocorrida nas últimas três décadas levou a uma redução do protecionismo por parte dos países e um consequente aumento do comércio mundial, que aliado às novas tecnologias, permitiram as empresas poderem alocar suas atividades onde fosse maior a eficiência dos fatores de produção. O modelo transnacional foi viabilizado neste contexto de mundo.

O modelo transnacional requer para sua viabilização um mundo cada vez mais sem fronteiras, onde os fatores de produção possam se mover sem barreiras para onde for mais eficiente.

Este modelo trouxe eficiência e redução de custos, mais acesso aos bens, menor inflação mundial e a inserção no mercado de bilhões de consumidores dos países em desenvolvimento.

As organizações devem se antecipar a essas mudanças no ambiente de negócios para poderem se adaptar, desenvolvendo mudanças necessárias e estratégias que neutralizem as ameaças e capturem as oportunidades que surgirão com este novo mundo.

REFERÊNCIAS

[1] ALLISON, Graham**. A caminho da guerra. Os Estudos Unidos e a China conseguirão escapar da Armadilha de Tucídedes?.** Rio de Janeiro: Intrínseca, 2020.

[2] BARTLETT, Christopher, GHOSHAL, Sumantra. **Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional**. São Paulo: Makron Books, 2002

[3] BOUËT, A.; SALL, L. M.; ZHENG, Y. **Towards a Trade War in 2025: Real Threats for the World Economy**, False Promises for the US: CEPII Working Paper. Paris. 2025.

[4] BUCKLEY, P.; CASSON, M. **The internalisation theory of the multinational enterprise: a review of the progress of a research agenda after 30 years.** Journal of International Business Studies, USA, v. 40, n. 9,p. 1563-1580, 2009.

[5] BRETT, Jeanne M. **Negotiating Globally**. 2nd. S. Francisco; Ed.Jossey-Bass, 2007.

[6] CAVUSGIL S. Tamer, KNIGHT Gary, RIESENBERGER John R. **Negócios Internacionais – Estratégias, gestão e novas realidades**. São Paulo:Ed. Pearson, 2010.

[7] ELDER, M.; ZUSMAN, E.; HENGESBAUGH, M. **Why the Second Trump Administration Could Struggle to Undermine Domestic Climate Policies: Obstacles to Backsliding**: IGES Briefing Note. Kanagawa.

[8] KAYA, A. I.; MILLARD, S. **President Trump has threatened to impose tariffs on, in particular, Canada, Mexico and China. What would be the likely effects of these?** Macro-Economic Dynamics and Policy. London. Disponível em: <https://niesr.ac.uk/blog/economic-impact-trumps-early-policies>. Acesso em: 08 mar. 2025.

[9] KEEGAN, Warren J. ***Princípios de marketing global***. São Paulo: Saraiva, 2008.

[10] LIMA, Miguel et al. **Gestão de Negócios Internacionais**. São Paulo, Saraiva, 2019

[11] LIMA, Miguel et al. **Manual de Economia e Negócios Internacionais**. São Paulo, Saraiva, 2012.

[12] LIMA, Miguel et al. **Marketing Internacional.** Rio de Janeiro, Editora FGV, 2015

[13] MARTINS, Michelle Márcia Viana; NONNENBERG, Marcelo José Braga. Geoeconomia e protecionismo: novas configurações do comércio internacional (Publicação Expressa). Rio de Janeiro: Ipea, mar. 2025. 44 p.: il. (Texto para Discussão, n. 3091). DOI: http:// dx.doi.org/10.38116/td3091-port

[14] RAMSEY, Jase et al. **A ascenção das multinacionais brasileiras**. Rio de Janeiro:Elsevier, 2009.

[15] TANURE, Betania et al. **Gestão Internacional.** São Paulo: Saraiva Editora, 2016

[16] World Economic Forum. Global Risks Report 2025. Disponível em: https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/.Acesso em: 15 mar.2025.

Capítulo 3

A comunicação como fator de engajamento no processo de inovação nas organizações

Eurípedes Fernandes de Oliveira Junior

Resumo: Este artigo busca compreender a relação entre comunicação interna e o nível engajamento dos funcionários nos projetos de inovação, dentro de um cenário veloz cuja palavra de ordem nas corporações é mudança e aprendizado, não somente para adaptarem-se as transformações, mas antecipar-se a elas sob pena de sucumbir.

A metodologia exploratória contempla pesquisa bibliográfica que inclui a síntese e o diálogo com as fontes utilizadas privilegiando a reflexão através do confronto com as observações da realidade.

Palavras-chave: comunicação, inovação, engajamento, organizações, colaboradores.

1. INTRODUÇÃO

Ante inquietações e mudanças, a compreensão do que venha a ser uma organização, considerando-se que estas são unidades sociais ou microssistemas, impactadas pelas transformações e ativas para impulsioná-las faz com que discutamos do que venha a ser a organização neste universo.

A despeito da vulnerabilidade e ameaças que vem da tecnologia, da política, da economia, ou do próprio mercado, as organizações estão agora expostas a todas estas variáveis ao mesmo tempo, tendo que transformar-se para sobreviver neste ambiente em constante metamorfose.

Edgar Morin (2007) nos ensina através da teoria da complexidade que "não se pode compreender nenhuma realidade de modo unidimensional porque toda visão especializada é pobre". Parafraseando este autor entendemos que a complexidade tanto no que diz respeito a comunicação quanto as organizações impõe uma abordagem reflexiva mais ampla.

O universo laboral por sua vez revela que a responsabilidade dos funcionários cresceu e o poder foi distribuído, assim algumas das competências até então exclusivas dos gerentes passam a ser de todos, desta forma o atingimento dos objetivos e da implantação de novos projetos podem estar relacionados ao nível de engajamento dos funcionários.

É relevante considerar o óbvio: as empresas não inovam sozinhas – as fontes de conhecimento intrínsecas ao processo de inovação estão dentro e fora delas, assim para que o desenvolvimento, disseminação e o engajamento sejam concretizados se faz necessário mobilizar a organização na sua totalidade, o que vai além do departamento de P&D.

Finalmente, uma variável a ser compreendida neste estudo diz respeito aos sistemas de recompensa, sejam eles financeiros ou não como iniciativas de reconhecimento junto a colegas e gestores.

A metodologia aqui adotada é de caráter exploratório, abarca pesquisa bibliográfica, o que favorece uma reflexão a partir do contato com as fontes e do confronto com a observação da realidade. A pesquisa teórica permite ainda conhecer uma perspectiva do quanto à comunicação é protagonista na realidade em nível organizacional, competência essa essencial em um cenário cada vez mais competitivo.

Entre os autores contemporâneos, alguma das nossas principais referencias foram Edgar Morin com os seus conceitos de complexidade, Zygmunt Bauman sobre a modernidade líquida, Castells com a Sociedade em rede, Maffesoli que aborda conceitos de pós-modernidade entre outros autores que compõem a nossa matriz de reflexão.

2. UM MUNDO ANSIOSO E COMPLEXO

Castels (2003) compara a Tecnologia da Informação – TIC's ao que foi a eletricidade e o motor elétrico na Era Industrial, pela sua capacidade de distribuir a força da informação por todo o domínio da atividade humana e que vem contribuindo na forma como as pessoas se relacionam com o mundo, favorecendo o aprendizado, novas habilidades, a capacidade cognitiva, e a convivência social.

Neste novo ambiente nasce uma revolução cuja restruturação tem se mostrado rápida e desestabilizadora pela abrangência e pelo seu nível de ruptura, maior ou menor a depender do mercado.

Os grandes conglomerados, sejam eles globais ou não, pela alta competitividade e pela mudança no hábito de consumo dos consumidores, estão rapidamente se transformando, e forçando seus "stakeholders" a mudarem junto com eles. A resultante deste processo, portanto são grandes transformações em vários níveis, sendo: produtos, processos, tecnologia, relação com consumidores e funcionários, entre outras.

Um exemplo emblemático diz respeito à venda em 2018 por US$ 2,8 bilhões da divisão de chocolates da empresa Suíça Nestle nos EUA cujo portfólio contempla marcas como Kit Kat, Milkbar, Crunch, Smarties entre outras, para a Ferrero dona da marca Nutella, por conta de um consumidor que busca produtos mais saudáveis, Portal G1 (2018).

Tapscott (2006) descreve a situação paradigmática da mineradora Canadense Goldcorp Inc, perto de falir em 1999, com minas antigas de ouro esgotadas, mas com novas jazidas e veios produtivos de difícil identificação pelos geólogos internos.

Contrariando práticas de sigilo daquele segmento, o Presidente decidiu publicar no site desta empresa todos os dados geológicos disponíveis, desafiando a comunidade internacional de geólogos a realizar uma análise preditiva para a exploração das novas jazidas, oferecendo um prêmio de US$ 500k. Em poucas semanas a mineradora recebeu diversas propostas que identificavam centenas de possibilidades não apontadas pelas equipes internas, sendo que mais de 80% das indicações mostraram-se produtivas e viáveis, o que salvou a companhia da falência e multiplicou o faturamento anual.

Um pormenor importante, as informações técnicas deste segmento são ativos tão valiosos como ouro comercializado por esta empresa.

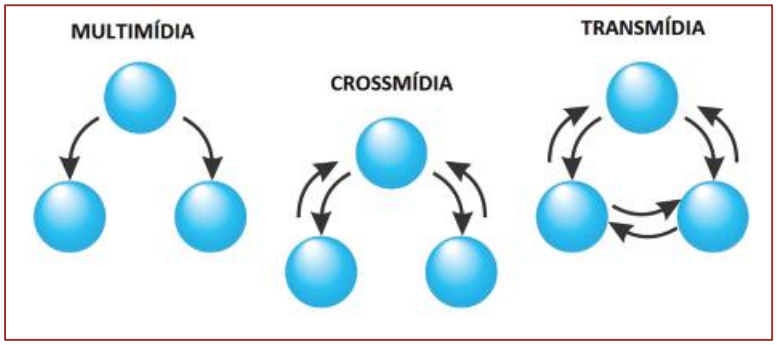
Dentro deste contexto, Maffesoli (2007) nos indica que "podemos imaginar que, de tempos em tempos, seja necessário regenerar/reformular coletivamente um modo de pensar já muito debilitado. A história das ideias registra tais sobressaltos que não raro, acompanham mudanças de valores que ocorrem em nossas sociedades. É sem dúvida, o que está prestes a acontecer nos dias de hoje".

Podemos inferir que não somente as empresas, mas a sociedade em gestação impõe uma compreensão a qual considere a interdependência dos fenômenos e sua complexidade, que dentro desta perspectiva admite a impossibilidade da certeza e das explicações definitivas. Nesta linha de raciocínio, Morin (2007) argumenta que dentro da teoria da complexidade, não se pode compreender qualquer realidade de modo unidimensional, pois "a relação antropossocial é complexa, pois o todo está na parte, que está no todo".

3. A METAMORFOSE NA COMUNICAÇÃO

A disseminação da internet mostrou que não havia apenas uma integração funcional entre máquinas e banco de dados, mas um rearranjo social e humano a partir de pessoas conectadas em rede. Como consequência a internet deu origem a uma forma de comunicação mais diversa daquelas que a antecederam por conta da interatividade on-line. Em um passado recente houve a integração de outras mídias e linguagens, chegando-se a transmidia (fig.1) que utiliza as mais diversas plataformas de mídia, interligadas entre si com interação do público em mais de um tipo de mídia de forma sinérgica.

Figura 1 – Transmídia: Representação



Fonte: Revista Geminis. Disponível em: http://www.revistageminis.ufscar.br/index.php/geminis/article/view/93/pdf. Acesso em 21/06/19

A revolução por sua vez não acontece quando a sociedade adota novas ferramentas, mas sim novos comportamentos. Dentro desta linha de pensamento, Stig Hjarvard (apud Martino p. 236) chama a atenção para o fenômeno intitulado "mediatização", ressaltando a centralidade que as mídias atualmente ocupam nas experiências cotidianas de uma parte considerável da população mundial. Segundo Hjarvard (apud MARTINO p. 241) a "mediatização" pode ser entendida como o processo pelo qual as relações humanas e práticas sociais se articulam com as mídias, resultando em alterações na prática destas atividades, e de como as coisas acontecem no momento em que se articulam com as práticas.

Num primeiro momento, não só colaboraram, mas impulsionaram fortemente esta metamorfose o crescimento exponencial da capacidade de processamento de dados nos processadores, os "cérebros" dos computadores, previsto na "lei de Moore", em referencia a Gordon Moore fundador da Intel, que previa em 1965 que a capacidade destes processadores dobraria a cada dezoito meses, houve também a redução progressiva dos custos de transmissão, da tecnologia *wi-fi,* do armazenamento de dados, e, finalmente a popularização dos smartphones e das redes sociais digitais.

Esta rápida revolução do analógico para o digital não se circunscreveu apenas ao nível social, mas também ao universo das corporações, considerando que também neste ambiente estabeleceu-se uma comunicação horizontal, não necessariamente ditada pela hierarquia e que opera de maneira integrada - foram-se os tempos dos memorandos e quadros de aviso/murais. Por outro lado em nível de colaboradores a TIC favoreceu soluções de mobilidade levando este processo para "além das baias", havendo interação entre gestores e outros colaboradores através de web meetings e hangouts[1], por exemplo, sem a necessidade de presença física. Este novo formato traz benefícios no que diz respeito à agilidade, interatividade, mobilidade, capilaridade, engajamento, monitoramento dos resultados, transparência, alinhamento dos objetivos, aumenta também o sentido de "pertencimento", minimiza ruídos e melhora o clima organizacional.

A convergência destes novos arquétipos tecnológicos, econômicos e comunicacionais faz com que (Castells 2004, p. 287) denominasse esta metamorfose como a "sociedade em

[1] Google Hangouts é uma plataforma de comunicação, desenvolvida pela Google, que inclui mensagens instantâneas, chat de vídeo, SMS e VOIP.

rede", que representa em sua visão é "uma transformação qualitativa da experiência humana" (Castells, 2004, p. 573).

> Uma sociedade que se move da configuração substancialmente vertical das burocracias que governam a humanidade por milênios – exércitos, estados, grandes empresas – para ir em direção a uma organização em rede (Di Felice, apud Miconi, 2008, p. 153).

A questão a ser colocada é o quanto a comunicação torna-se um componente que favorece o processo de inovação no ambiente organizacional.

4. COMPETÊNCIA EM INOVAÇÃO, CULTURA DE COMUNICAÇÃO E ENGAJAMENTO

Tomando como referencia as relações mediadas pela informação, comunicação e também na geração do conhecimento, a chamada por (Castells, 2004) sociedade em rede, simboliza um marco histórico da cibercultura (Levy, 1999).

Para Sonia Livingstone (2015, p. 245, apud Martino) no que diz respeito aos meios de comunicação, a principal transformação foi à integração cada vez maior às práticas sociais, isto é, com a maneira como as pessoas vivem o seu cotidiano. Esta mesma autora observa que a mediação relaciona-se às "Alterações provocadas pela ação das mídias sobre as práticas e instituições sociais que passam a se reorganizar a partir da presença ubíqua dos meios de comunicação, sobretudo as digitais".

Estes são os primórdios da Cultura da Convergência, que de acordo com Jenkins (2009, p. 75) "não significa que um meio novo destrua ou invalide um meio antigo, mas que ambos se modifiquem mutuamente em uma intersecção da qual emergem novos significados - a própria maneira de contar histórias encontra outros caminhos." Este mesmo autor observa que "A convergência cultural acontece na interação entre indivíduos que, ao compartilharem mensagens, ideias, valores e acrescentam suas próprias contribuições a isso, transformando-os e lançando-os de volta nas redes".

Trazendo as organizações para este contexto, estas novas posturas são compreendidas como sinais claros à mudança, sendo desafiadoras pelo aumento da competitividade dos mercados e do comportamento deste novo consumidor. Essa nova realidade que se coloca faz com que organizações busquem estratégias capazes de impulsionar os negócios e atender ao consumidor mais exigente, atento, informado e conectado.

Neste cenário, a competitividade é vista por (Silva, Fonseca, 2010) como um tipo de relação permeada pela disputa entre organizações, ou populações de organizações, cujo sucesso ou fracasso depende da sua habilidade em atingir uma vantagem competitiva perante as condições de similaridade de requerimento dos recursos, de densidade e de diversidade organizacional em termos de produtos, serviços e padrões de consumo.

Podemos inferir que a busca por estratégias orientadas a vantagem competitiva move-se pela capacidade de geração, absorção e introdução de inovações. Estas justificativas colocam-na como protagonista dentro das agendas das organizações, tanto em nível nacional quanto internacional, independente de porte, sendo catalisadores do desenvolvimento econômico e social, sendo capazes de gerar maior competitividade e com relação direta à geração de emprego e renda, fatores estes que promovem a economia nacional e o progresso de um país.

A palavra inovação tem a sua origem do termo latino "*innovatio*" referindo-se a uma ideia, método ou objeto que é criado e pouco parecido aos padrões anteriores. Para Freeman (1982), inovação é o processo que inclui as atividades técnicas, concepção, desenvolvimento, gestão e que resulta na comercialização de novos (ou melhorados) produtos.

Chesbrough (2006) nos ensina que uma organização com habilidade em inovação pode ter chances maiores de sobrevivência e sucesso em mercados competitivos e turbulentos, cujos frutos podem resultar em avanços e mudanças, por pressupor um estado contínuo de geração e disseminação de ideias, conhecimento o que causa impacto no seu desenvolvimento, e esse consequentemente, muda em relação a situação anterior, transformando comportamentos, visões, processos e pessoas.

O tema inovação instiga e suscita o estudo aprofundado de diversos autores que se debruçam em compreender as diversas dimensões deste tema contemporâneo. Não é o objetivo deste artigo investiga-lo, seus tipos, classificações e aplicações, contudo o quadro 1 apresenta a classificação da inovação com tipos ou dimensões identificando seus respectivos estudos/autores e bases teóricas. O quadro 2 por sua vez aponta a classificação da inovação pelo seu grau de novidade, e que da mesma forma apresenta estudos/autores e bases teóricas.

Quadro 1 - Classificação de inovação: Tipos ou Dimensões

Estudos	Base teórica	
Carvalho (2009)	Produto • Introdução de produto ou serviço novo ou significativamente melhorado	
	Processo • Implementação de método de produção ou de distribuição novo ou significativamente melhorado	
	Organizacional • Novo método organizacional, nova prática negocial, nova organização do local de trabalho ou das relações externas	
	Marketing • Mudanças de design de produto ou embalagem, promoção, precificação para reposicionamento estratégico	
Tidd e Bessant (2015)	Produto ou serviço • Inovação de produto: mais visível, ligada a um produto novo disponível no mercado. • Inovação de serviço: satisfazer uma necessidade, não um material.	
	Processo • Mudanças na forma como os produtos ou serviços são criados e entregues	
	Posição • Mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos	
	Paradigma • Mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz	
Rossetti (2013)	Substancial • Diz respeito à inovação em si	
	Quantidade Qualidade Relação Lugar Tempo.	Atos que geram o novo
	• Ação Paixão	Sujeito e ao objeto marcado pela inovação, seja de forma ativa ou passiva

Fonte: Araújo, L.V. Inovação em comunicação no Brasil: contexto, desafios e oportunidades. Disponível em:http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/1733/2/Lucas%20V.Araujo.pdf. Acesso: 30/06/2019.

Quadro 2 - Classificação de inovação: Grau de Novidade

Estudos	Base teórica
Tidd e Bessant (2015)	Radical (Descontínua) • Alteram de forma abrupta o mercado. Surge da emergência de uma nova tecnologia ou de um mercado completamente novo
	Incremental • Pequenas alterações realizadas na forma ou no tipo de produto ofertado atualmente. Melhorias de menor proporção que trazem ganhos de eficiência a longo prazo
Barbieri (1997, 1999)	Muda apenas a terminologia em relação à classificação feita por Tidd e Bessant (2015). • Inovação Relativa (semelhante à Incremental) • Inovação Pioneira (semelhante à Radical)
Brown (2010)	Muda apenas a terminologia em relação à classificação feita por Tidd e Bessant (2015). • Inovação Rápida (equivalente à Incremental) • Inovação Lenta (similar à Radical)
Davila, Epstein e Shelton (2007)	Segue a mesma linha de Tidd e Bessant (2015). Apenas não utiliza o termo Descontínua para inovação Radical.
Drucker (2003)	Muda pouco em relação à classificação feita por Tidd e Bessant (2015). • Inovação Técnica (equivalente à Incremental) • Inovação Social (similar à Radical)
Chan e Mauborgne (2015)	Oceano Azul • Torna a concorrência irrelevante à medida que as empresas buscam novos mercados ainda inexplorados pela concorrência. Necessidade de uma inovação Radical para trazer valor e inovação
Christensen e Bower (1995)	Disruptiva • Próxima dos preceitos de inovação Radical de Tidd e Bessant (2015). Disruptivo é o processo no qual uma empresa menor, com menos recursos, é capaz de desafiar com sucesso firmas estabelecidas. Sustentação • Similar à incremental. Tecnologia que dá suporte à melhoria de desempenho de produtos estabelecidos.

Fonte: Araújo, L.V. Inovação em comunicação no Brasil: contexto, desafios e oportunidades. Disponível em:http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/1733/2/LUCAS%20V.ARAUJO.pdf. Acesso: 30/06/2019.

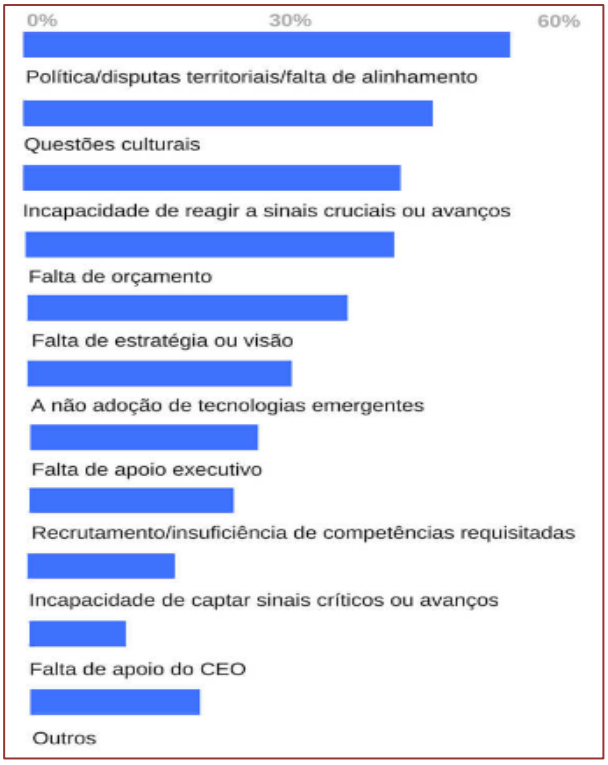
Para este estudo serão adotados os conceitos de inovação propostos por Tidd e Bessant (2015), apud Araújo 2018, pela sua abrangência e alinhamento ao escopo deste trabalho, e que afirmam que:

> Existem quatro dimensões da inovação: produto ou serviço; processo; posição e paradigma. Inovação de produto seria a mais visível, geralmente ligada a um produto novo disponível no mercado. A sua variável seria a inovação de serviços, cujo diferencial consiste em satisfazer uma necessidade, não um bem material. Inovação de processo são mudanças na forma como os produtos ou serviços são criados e entregues. Inovação de posição são mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos. Já inovação de paradigma refere-se

às mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

Este estudo não busca compreender os obstáculos à inovação, no entanto cabe salientar ao que Kirsner (2018) descreve como "os maiores obstáculos para a inovação em grandes empresas", cuja pesquisa foi baseada em 270 líderes corporativos (gráfico 1).

Gráfico 1- Os maiores obstáculos para inovação em grandes empresas



Fonte: Harvard Business Review. Disponível em: https://hbrbr.uol.com.br/obstaculos-inovacao/. Acesso em 29/06/2019.

O público interno pode ou não contribuir para a conquista dos resultados de uma organização, independente da atividade realizada, e neste contexto o engajamento adquire relevância seja com estudos que envolvem de um lado os colaboradores, seja compreendendo o papel do engajamento neste processo.

Há significados diferentes para o conceito de engajamento, conforme diferentes disciplinas. Na Sociologia, o escopo está relacionado à manifestação de dedicação, fidelidade ou admiração à pátria; na Psicologia por sua vez no engajamento social e ocupacional; na Ciência Política há correlação com o Estado; já na disciplina de Comportamento Organizacional, o escopo é o funcionário (Brodie et al. 2011; Hollebeek, 2011).

O engajamento organizacional é apontado como a disposição contínua dos empregados em atingir objetivos comuns à organização. Desta forma, Carramenha, Cappellano e Mansi

(2013) concluem que o engajamento é de todos, favorecendo o atingimento dos objetivos da organização e também individual, pois deriva do quanto cada colaborador quer dedicar de si próprio no trabalho cotidiano. Dentro desta mesma linha de pensamento, Higgins e Scholer (2009), observam que o engajamento está relacionado a um modo de envolvimento e plenamente absorvido, passando de transformação social e luta política para a de alinhamento.

5. A COMUNICAÇÃO, O ENGAJAMENTO E A PRIMEIRA LEI DE NEWTON

A chamada lei da inércia ou primeira lei do Inglês Isaac Newton, também reconhecido como físico e matemático, nos ensina que "*um objeto permanecerá em repouso ou em movimento uniforme em linha reta a menos que tenha seu estado alterado pela ação de uma força externa*", assim ante um mundo ansioso, complexo e metamórfico, a busca de um propósito tanto em nível pessoal como corporativo, traz significado e equilíbrio as relações pessoais, profissionais e as corporações, favorecendo a resposta a algumas perguntas como: por que eu faço o que faço? Como o meu trabalho contribui com o meu crescimento profissional e o crescimento da empresa? Qual é a minha conexão com este grupo?

Uma das forças motoras com poder de mobilização para alterar a lei da inércia de Newton, parece ter conexão com o engajamento.

Bittar *et. al* (2018) em seu estudo de caso múltiplo com 6 micro e pequenas empresas paulistanas nos segmentos de cosméticos, biodegradáveis, Contábil, Gráfico, Biotecnologia e Odontologia, realizou entrevistas semiestruturadas com gerentes responsáveis pelas ações de inovação, cujo questionário continha 27 questões.

Os indicadores ou iniciativas pertinentes ao engajamento identificados neste estudo mostraram o papel da liderança mobilizadora em relação à inovação, com atitudes como: engajamento da liderança pelo exemplo, da seleção de pessoas que aceitem mudanças, da preocupação com engajamento dos funcionários à mudança (voltados a ouvir os clientes/mercado) da proposição de novas ideias, e da seleção de pessoas preocupadas com uma constante atualização técnica e com o futuro da empresa.

Há líderes mais tolerantes ao erro e que estimulam as suas respectivas equipes a proposição de novas ideias.

O mesmo estudo também identificou indicadores ou iniciativas pertinentes ao engajamento em nível das pessoas ou colaboradores, como: ideias de melhoria que aumentem a produtividade, comprometimento com clientes e discussões de iniciativas que melhorem o atendimento aos clientes.

Trazendo a dimensão comunicação para esta discussão e buscando compreender o seu papel neste contexto, a pesquisa revelou o quanto essencial esta variável representou. As respostas avaliadas indicam que há uma correlação entre cultura, estrutura organizacional e comunicação, considerando que foram feitas menções positivas a comunicação interna no contexto de uma empresa aberta, pequena e enxuta com uma comunicação fluída entre pessoas.

Em outro estudo intitulado: Gestão da Inovação: O caso da celulose Irani (SC), Machado et. al (2019) buscaram compreender a trajetória da implantação da gestão da inovação na

empresa em questão, que além da pesquisa bibliográfica e documental utilizou entrevistas guiadas.

Estabelecendo um primeiro recorte para que seja considerado o que foi revelado especificamente em uma das etapas deste estudo, qual sejam as entrevistas, quanto ao engajamento ao programa de inovação da empresa Celulose Irani, o ambiente de trabalho foi descrito como positivo, na medida em que o programa de inovação avançava ao longo do tempo, isso graças ao envolvimento dos colaboradores e que foi potencializado pelo comprometimento das lideranças desta empresa.

Um segundo recorte desta pesquisa, revelou que o canal de comunicação criado especificamente para levar informações sobre inovação foi valorizado pelos funcionários em função da sua conexão direta com os colaboradores. Em resposta a pergunta: Os meios de comunicação utilizados pelo Núcleo de Inovação para a divulgação e promoção da inovação na empresa são suficientes e eficazes? Justifique, foi possível compreender o impacto da comunicação neste processo, por conta de respostas que valorizaram pela sua eficácia, a utilização de todos os meios (intranet, e-mail, internet, banner) disponibilizados pela empresa para promoção da inovação na Celulose Irani segundo os respondentes da pesquisa.

Finalmente, knop (2008) em estudo exploratório sobre os fatores habilitadores e inibidores da inovação organizacional em empresas canadenses prestadoras de serviços profissionais para o mercado de telecomunicações, cujo objetivo foi identificar fatores internos às organizações que habilitam ou inibem o processo de inovação organizacional em empresas de serviços profissionais. Foi utilizada a metodologia de estudo de caso múltiplo de caráter exploratório com um painel formado por três estudos de casos - empresas canadenses de serviços profissionais para o mercado de Telecom.

Finalmente o roteiro de entrevista incluiu duas perguntas para buscar identificar os fatores habilitadores e inibidores dentre estas perguntas, uma referente à frequência da comunicação foi incluída. A dimensão engajamento não foi considerada.

Ocasionalmente em uma das empresas estudadas, a mais disruptiva conforme o autor do estudo, os líderes foram os mais influentes basicamente em virtude do papel do dono da empresa, o empreendedor, e do engajamento dos executivos da organização, que aderiram às ideias dele e juntos desenvolveram e implementaram a inovação organizacional.

Fatores habilitadores da inovação organizacional como o aprendizado encorajado, foi decorrente do engajamento tanto dos líderes, como dos seguidores na organização e que foram bem sucedidos na implementação da visão de longo prazo, conforme resultado da pesquisa. As respostas à pesquisa apontaram que o engajamento dos funcionários tanto no desenvolvimento quanto na implementação da inovação foi natural em função da cultura organizacional da empresa estudada.

A pesquisa revelou também que a comunicação interna “foi boa e de certa forma limitada”, que incluiu um comitê internacional com um fluxo de informações de cima para baixo. Também classificadas como boa, no que diz respeito a explicações e discussões a comunicação ajudou as pessoas a entenderem melhor a inovação, o quadro geral e os objetivos da organização. Um dos respondentes enfatizou que a comunicação interna seria um dos fatores-chave de sucesso, considerando que a sua frequência foi melhor quando comparada a externa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo se propôs analisar a comunicação como fator de engajamento no processo de inovação nas organizações. Como afirmamos no início deste trabalho, a Tecnologia da Informação tem transformado as relações sociais, os hábitos de compra onde o consumidor passa a ter voz ativa e poder de influencia, cujas consequências são uma rápida mudança de paradigmas, o que coloca a inovação como protagonista na pauta do universo organizacional, obrigando-os a abandonar a inércia sob pena de sucumbir.

Foi possível compreender que a comunicação permeia todos os projetos e iniciativas pertinentes a inovação aqui avaliadas, foi valorizada pelos funcionários por tornar o processo transparente, fluído e que conecta de forma direta a empresa no seu conjunto, favorecendo ainda a compreensão dos objetivos sendo um recurso potente para que os líderes influenciem seus colaboradores em favor dos projetos de inovação.

Pudemos inferir que todos os níveis hierárquicos das organizações engajaram-se neste processo, que outrora foi "*top down*". Este estudo apontou o quão importante são as lideranças – verdadeiras correias de transmissão que mobilizam e favorecem o engajamento dos funcionários nos projetos de inovação, lideranças estas que se mostram mais tolerantes ao erro, que selecionam profissionais preocupados em atualizar-se e com o futuro da empresa, além de estarem abertos a novas ideias.

Foi possível lançar luzes sobre um tema relevante, complexo, contemporâneo, e que não oferece respostas a inúmeras perguntas não sendo seus resultados, portanto passíveis de generalização.

O desejo deste autor é que estas discussões sirvam de estímulo para estudos maiores e mais aprofundados.

REFERENCIAS

[1] ARAÚJO, L.V. **Inovação em comunicação no Brasil: contexto, desafios e oportunidades**. Pgs 21-22. Disponível em:http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/1733/2/LUCAS%20V.ARAUJO.pdf. Tese (Doutorado em Comunicação Social) - Escola de Comunicação, Educação e Humanidades da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2018. Acesso: 30/06/2019.

[2] ARNAUT, R.D et al. **Era da Convergência**. Disponível em: http://www.revistageminis.ufscar.br/index.php/geminis/article/view/93/pdf. Acesso: 21/016/2019.

[3] BITTAR, A., DI SERIO, L., & VASCONCELLOS, M. (2018). **Micro e Pequenas Empresas Inovadoras: Evidências em Empresas Paulistanas.** *REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 7*(3), 2018. Disponível em: https://doi.org/10.14211/regepe.v7i3.729. Acesso: 21/016/2019.

[4] BRODIE, Roderick J.; HOLLEBEEK, Linda D.; JURIC, Biljana; ILIC, Ana. **Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, andImplications for Research**. Journalof Service Research, v. 14, n. 3, 2011. https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1094670511411703?journalCode=jsra

[5] CASTELS, M. **A Galáxia da Internet**. Editora Zahar. 2003.

[6] CASTELS, M. **A Internet e a sociedade em rede**. In: MORAES, Dênis de (Org.) Por uma outra comunicação. Rio de Janeiro: Record, 2004.

[7] CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane. **Comunicação com Empregados: a Comunicação Interna sem fronteira**. Jundiaí, SP: Editora In House, 2013.

[8] CHESBROUGH, Henry; VANHAVERBEKE, Win; WEST, Joel. **Open Innovation: Researching a New**

Paradigm. Oxford: Oxford University Press, 2006.

[9] FREEMAN, C. ***The economics of industrial innovation***. 2 ed. London: Frances Pinter, 1982.

[10] HIGGINS, E. Tory; SCHOLER, Abigail A. **Engaging the consumer: The Science and art of the value creationprocess.** Journal of Consumer Psychology, v. 19, 2009.

[11] JENKINS, H. **Cultura da convergência**. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2009.

[12] KIRSNER, Scott. Os maiores obstáculos para a inovação em grandes empresas. **Harvard Business Review**, [s. l.], 2018. Disponível em: <https://hbrbr.uol.com.br/obstaculos-inovacao/>. Acesso em: 29/06/19

[13] KNOP. A. V. H. **Um estudo exploratório sobre os fatores habilitadores e inibidores da inovação organizacional em empresas canadenses prestadoras de serviços profissionais para o mercado de telecomunicações**. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2374/68060100582.pdf?sequence=3&isAllowed=y. Tese (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008. Acesso: 04/06/2019.

[14] LEVY, P. **Cibercultura**. São Paulo, SP: ed. 34, 1999.

[15] LIMA, Fábia. **Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação.** Em: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza N. (Org.). Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações. São Caetano do sul, SP: Difusão Editora, 2008. P. 109-127.

[16] MACHADO, N. S.; LUCHESE, G. T.; BENCKE, F. F. **Gestão da Inovação: O caso da celulose Irani (SC).** RASI, Volta Redonda/RJ, v. 5, n. 1, pp. 57-76, jan./abr. 2019. Disponível em: http://www.rasi.vr.uff.br/index.php/rasi. Acesso em 05/07/2019.

[17] MAFFESOLI, Michel. **O conhecimento comum: introdução à sociologia compreensiva.** Porto Alegre: Sulina, 2007.

[18] MARTINO, L.M.S. **A teoria da mediatização de Stig Hjarvard**. In: **Teoria das mídias digitais**: linguagens, ambientes e redes. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2015, p. 239-242.

[19] MARTINO, L.M.S. **A vida mediada: Sonia Livingstone e "a mediação de tudo**". In: **Teoria das mídias digitais**: linguagens, ambientes e redes. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2015, p. 243-246.

[20] MICONI, A. **Ponto de Virada: a teoria da sociedade em rede**. In: DI FELICE, Massimo (Org.). Do público para as redes. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. p 145-173.

[21] **Modernidade líquida.** Tradução Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001. MORIM, E. Introdução ao pensamento complexo. 3. Ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.

[22] MORIN, Edgard. **Introdução ao pensamento complexo**. 3ª ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.

[23] Nestlé anuncia venda de unidade de doces nos EUA para Ferrero. Portal G1. Disponível em: https://g1.globo.com/economia/noticia/nestle-anuncia-venda-de-unidade-de-doces-nos-eua-para-ferrero.ghtml. Acesso em 01/05/2019.

[24] PORÉM, M.E.; Guarald, T.S.; Andrelo, R.C.R. **Competência em comunicação e cultura de inovação nas organizações: breves reflexões**. Comunicação & Inovação, PPGCOM/USCS. v. 17, n. 33 (95-111) jan-abr 2016. Disponível em: http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/3485. Acesso: 02/06/2019.

[25] Revista Geminis – **Espaço Convergente** – Ano 2 – n.2.p.266, 2011.

[26] SILVA, C. L. M; FONSECA, V. S. **Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica**. Revista de Administração Contemporânea. Edição Especial 2010, art. 2, pp. 33-49. Disponível em: https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/803. Acesso: 29/06/2019

[27] TAPSCOTT, D.; WILLIANS, A.D. **Como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio.** Rio de janeiro, Editora Nova Fronteira. 2006.

Capítulo 4

Afinal, o que é big data? Uma interpretação do conceito a partir da visão da Academia e Mercado

Vítor de Oliveira Finger
Valesca Persch Reichelt

Resumo: O artigo tem como questão principal o entendimento de quais ações de *marketing* relacionadas ao *big data* são implementadas pelas empresas em diferentes setores, além de contextualizar estas ações dentro de um construto já estabelecido. Desta forma, desdobram-se os seguintes objetivos específicos: (i) identificar quais fatores são relevantes para caracterizar o *big data*, (ii) investigar a utilização de técnicas e tecnologias referentes ao trabalho de dados dentro dos casos estudados e (iii) levantar quais as lacunas existentes entre a prática realizada nas empresas pesquisadas e os conceitos de big data. Os assuntos evidenciados na fundamentação teórica, são compilados em três pilares: M*arketing* Digital, Data *Driven Marketing* e, principalmente, *Big Data*. Para alcançar os objetivos propostos, foi conduzida uma pesquisa exploratória, de vertente qualitativa, que se utilizou de estudo de casos múltiplos como método de abordagem. Além disso, coletou-se dados através de pesquisas bibliográfica, documental e entrevistas semiestruturadas com o intuito de formular o construto pelo qual as empresas são estudadas. A unidade de estudo entrevistada constituiu-se de profissionais do mercado e especialistas em *big data*. No tangente à técnica de análise dos dados coletados, empregou-se as análises de categoria e de conteúdo. Como principal resultado, evidenciou-se amplamente a implementação de ações relacionadas ao *big data* por parte das empresas pesquisadas. A classificação destas dentro de um construto já estabelecido, porém, não foi possível, uma vez que entendeu-se a existência de estágios de adoção desta tecnologia, não sendo possível classificar as empresas como usuárias do *big data*.

1. INTRODUÇÃO

Marketing digital corresponde ao "uso da tecnologia de informação para as atividades de *marketing*, e os processos para criar, comunicar, desenvolver e compartilhar ofertas que agregam valor para clientes, parceiros e a sociedade em geral" (Strauss; Frost, 2012, p. 5). A sua diferença para o *marketing* tradicional se dá pela utilização de ferramentas de comunicação digital, como mídias sociais, *e-commerce*, *mobile devices*, *websites* e qualquer outra plataforma *online*.

A partir de ações de *marketing* na qual se faz uso da *internet*, procura-se atingir maior interatividade entre organizações e consumidores, sendo possível que trocas de informações se deem de maneira mais rápida, eficaz e personalizada. Essas estratégias procuram, como no *marketing* tradicional, entender e descobrir as necessidades e desejos dos consumidores, procurando oferecer serviços ou produtos que sejam de interesse do cliente.

Com o passar dos anos e a evolução das maneiras de se relacionar *online*, a quantidade de dados e informações circulando na rede cresceu exponencialmente. Atualmente existem mais de três bilhões de pessoas conectadas à *internet* (Emarketer, 2015), gerando e-mails, realizando transações bancárias e comprando produtos diariamente. Se antes analisar dados era um diferencial, hoje é questão de sobrevivência.

Este conjunto cada vez mais volumoso e multifacetado de dados que cresce progressivamente, vindos não apenas de novas fontes mas também em novos formatos, caracteriza uma nova fase do trabalho de dados que o mundo do *marketing* está conhecendo: o *big data* (Lohr, 2012). Mais que isto, o profissional de *marketing* moderno deve acompanhar a evolução dispersiva dos canais existentes: a *internet* que antes era acessada através do computador, hoje está no celular, no relógio e até mesmo nos óculos do consumidor. Termos como *internet* das coisas e *omnichannel* estarão cada vez mais presentes na vida destes profissionais (Ashton, 2009). A complexidade criada pela quantidade de informação na rede e os diversos canais de acesso a ela torna o seu trabalho uma tarefa quase sobre-humana: e aí se encaixa o *marketing* programático. A automação do *marketing* proporciona tecnologias que alavancam sistemas de inteligência do consumidor, otimizam interações em todos os canais e monitoram as mudanças no comportamento do cliente.

Sendo assim, o presente artigo tem como objetivo apresentar o conceito de *big data*, evidenciando suas principais características e utilidades, para então analisar a aplicação do *marketing* digital guiado por dados. Desta forma, pretende-se identificar as práticas de adoção do *big data*, dentro dos casos estudados, e compará-las com aquelas encontradas na literatura, apontando semelhanças, contradições e possíveis ações para contornar tais *gaps*. Destaca-se entretanto que a literatura sobre o assunto ainda é escassa, portanto este trabalho contribui para a construção do conhecimento científico na área.

O artigo se divide em cinco tópicos estruturados de maneira a um melhor entendimento do assunto. Inicialmente, tem-se a presente Introdução, seguida pela Fundamentação Teórica e Estratégia Metodológica. Por fim, a Análise dos Resultados apresenta-se no quarto tópico, cabendo ao quinto – e último – as Considerações Finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico são apresentados os fundamentos teóricos que embasam este artigo, perpassando por Marketing Digital, *Data Driven Marketing* e focando essencialmente no tema central do artigo, que é o *big data*.

2.1. *MARKETING* DIGITAL

O surgimento e a consequente evolução da *internet* trouxe uma realidade inédita. O mundo virtual cresceu e virou uma nova prática, uma nova sociedade. Os diversos avanços tecnológicos resultaram não apenas no declínio da mídia tradicional, mas também em processos de globalização, individualização e abundância de escolha (Mcquail, 2012). A comunicação não reside mais em "equipamentos instalados em prédios, salas e fábricas" (Kendzerski, 2009, p. 21), e sim em uma nuvem interativa e dinâmica, onde todos tem acesso e estão livres para se comunicar em todas as direções.

Da mesma forma que a comunicação evoluiu com o tempo, também fez o *marketing*. Ryan (2014) bem evidencia que, ao longo da história, conforme revoluções tecnológicas acontecem, as estratégias de *marketing* gradativamente adaptam-se para seguir a tendência. Como em um processo estruturado, quando uma nova tecnologia começa a se tornar popular, ela entra no radar do *marketing* onde os mais inovadores irão atuar. Ao passo que tal tecnologia seja adotada por um público maior, tornando-se de conhecimento geral, ela passa a ser adotada por uma camada mais abrangente de profissionais do *marketing*. Este processo pôde ser observado com a imprensa, o rádio, a televisão e, agora, a *internet* (Ryan, 2014).

Chaffey e Smith (2012, p. 5) foram assertivos ao defender que "a *internet* é muito mais que 'apenas outro canal para o mercado'". Assim como cidades possuem ruas onde as pessoas andam, *sites* possuem seus internautas caminhando de um lado para o outro – e assim como no mundo real o *marketing* não se faz apenas de cartazes e *outdoors*, no mundo virtual tampouco. "As sociedades têm vindo a movimentar-se de um sistema de *mass media* para um sistema multimídia especializado e fragmentado, em que as audiências são cada vez mais segmentadas" (Castells, 2000, p. 24). Hoje, mais do que nunca, é necessária a compreensão de que a *web* funciona tal qual uma sociedade própria, possuindo suas linguagens, culturas e maneiras certas de abordar – ou fazer *marketing*.

Para Chaffey e Smith (2012), e-marketing envolve se aproximar dos consumidores, entendê-los melhor e manter um diálogo com eles. A plataforma na qual as estratégias são tomadas e realizadas pode ter mudado, mas o senso de *marketing* permaneceu o mesmo: é sobre marcas conectando-se a consumidores para criar um relacionamento e incrementar suas vendas (Ryan, 2014).

2.2. *DATA DRIVEN MARKETING*

A digitalização de tudo cria uma imensidão de dados que é preciosa e difícil de se trabalhar. Profissionais de *marketing* acreditam fielmente em *insights* baseados em dados, mas transformar a experiência do cliente em um estudo científico requer um complexo aprendizado organizacional (Westerman; Bonnet; Mcafee, 2014). Para apoiar esse processo de *marketing*, que demanda ao mesmo tempo a leitura de diversos dados e a individualização em massa, surgem as plataformas de automação.

Ao buscar um relacionamento duradouro com o cliente, utilizar diversas plataformas e estratégias digitais e entender o aumento exponencial de dados disponíveis sobre cada indivíduo, o trabalho realizado pelas equipes de *marketing* apresenta-se cada vez mais complexo. Simultaneamente, jamais se teve tantas ferramentas para medir resultados e identificar quais esforços estão realmente trazendo resultado às empresas. Sendo assim, o CRM, antes entendido como uma maneira de se aproximar dos clientes e entregar valor percebido (Peppers; Rogers, 2004), tornou-se essencial para todas as indústrias (Semmelroth, 2013; Azevedo *et al*, 2006).

Componente do CRM, o *Database Marketing* surge como uma promessa de solução à situação atual, através da identificação dos esforços rentáveis e segmentação para uma comunicação assertiva (Blattberg; Kim; Neslin, 2008). O *marketing* por banco de dados é um conjunto de dados organizados e abrangentes sobre não apenas os clientes da empresa, mas também os potenciais e até mesmo não-clientes.

Embora o termo *Data Driven Marketing*, responsável por difundir a comunicação baseada em dados dos clientes, englobe o *Database Marketing*, este se diferencia pela riqueza das informações utilizadas em seu trabalho, trazendo dados de históricos, receitas, geográficos e uma série de outros atributos (Semmelroth, 2013).

2.3. *BIG DATA*

Desde sua popularização através da presença em diversas áreas e com distintas finalidades, o termo *big data* tem angariado uma série de definições e explicações. Como bem evidencia Schroeck *et al.* (2012), *big data* tem sido usado para expressar os mais variados tipos de conceito, desde grande quantidade de dados e capacidade de gestão de dados da próxima geração a análises de mídias sociais e dados em tempo real. A compilação de determinadas características, apresentadas na figura 1, demonstra a variedade de definições que o termo possui.

Visões mais técnicas, por exemplo, o conceituam como “conjuntos de dados com volumes tão imensos a ponto de estarem além da capacidade que um *Database Management System* típico tem para capturar, armazenar e atualizar” (Laudon; Laudon, 2014, p. 193). Não apenas volume, mas *big data* são dados complexos, que se movem muito rápido ou não se encaixam nas estruturas atualmente utilizadas pelas arquiteturas de dados, precisando do apoio de processos alternativos para que possam ser trabalhados (Dumbill, 2012). Dentro do mesmo viés, Chen *et al.* (2014) admitem ter outros aspectos que diferenciam o *big data* de um imenso volume de dados, porém mais importante é o fato de ferramentas tradicionais não conseguirem trabalhá-lo em tempo hábil para a sua utilização correta.

Ainda sobre limitações tecnológicas, deve-se prestar atenção aos desafios físicos que o *big data* traz. Embora grande parte do processo se dê em termos virtuais, *softwares* e bancos de dados precisam de equipamentos físicos para serem sustentados. Toda essa infraestrutura, muitas vezes, torna-se custosa e impeditiva para que empresas menores consigam trabalhar com grandes quantidades de dados. O *big data* se apoia, então, em novas tecnologias que buscam reduzir custos, melhorar desempenho e possibilitar elasticidade, como o *cloud computing*, onde basicamente pode-se alugar processadores e servidores externos para facilitar o trabalho e armazenar os dados (Chen *et al.*, 2014).

Figura 1 – Características do big data

Característica do *big data*	Autor
Grande volume de dados que não podem ser trabalhados com as tecnologias tradicionais	Laudon e Laudon (2014) Dumbill (2012)
Diferentes tipos de dados que não são suportados pelas tecnologias tradicionais.	Chen *et al.* (2014) Zikopoulos *et al.* (2015)
Trabalhos que extraem ideias e valor em grande escala, não podendo ser feitos em escala menor.	Cukier e Mayer-Schönberger (2013)
Entendimento que o imenso volume de dados torna obsoleta a tecnologia atual, sendo o ciclo contínuo (quanto mais dados, mais obsoleta a tecnologia)	Taurion (2012) Manyika *et al.* (2011)

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Uma visão simplista, defendida por Taurion (2012), define o termo como o entendimento empírico de que o imenso volume de dados gerados diariamente evidencia a obsolescência da tecnologia atual, no que diz respeito aos possíveis tratamentos destes. Esse conceito subjetivo, de não definir o *big data* em termos de tamanhos quantitativos, torna-se essencial para que o termo incorpore uma definição móvel do quão grande a quantidade de dados deve ser para considerá-los *big data* (Manyika *et al.*, 2011). Sendo assim, conforme a tecnologia avança, e consequentemente a sua capacidade de armazenamento de dados, o termo *big data* continuará com um mesmo significado: ser mais do que aquilo que é possível utilizar no presente.

Tal entendimento, porém, analisa apenas a parte técnica do *big data*. Embora seja importante identificar as dimensões destacadas por Doug Laney (2001), que descreveu o termo em volume, velocidade e variedade de dados, a real importância do *big data* não está na maneira como ele é feito, e sim como é aplicado.

O foco não mais está na maneira como o dado é tratado ou no volume necessário para que ele seja considerado *big*. Como os mesmos autores dizem, "a verdadeira revolução não está nas máquinas que calculam os dados, e sim nos dados em si e na maneira como os usamos" (Cuckier; Mayer-Schönberger, 2013, p. 5). Seguindo a mesma linha de pensamento, Cavoukian e Jonas (2012) explicam que o *big data* é a grande mudança, mas mais especificamente a maneira como as organizações trabalharão suas análises para maximizar informações, fontes e competitividade no mercado.

Zikopoulos *et al*. (2015) define *big data* como a habilidade de reter, processar e compreender dados como nunca antes fora possível. Não apenas uma questão de volume, mas também a diferença nos tipos de dados utilizados é importante ser notada (Zikopoulos *et al.,* 2015). Conforme Chen *et al.* (2014), os atuais sistemas para gestão de dados aceitam apenas dados estruturados, e não os cada vez mais presentes dados semiestruturados e não estruturados.

2.3.1. DIMENSÕES DO *BIG DATA*

Conforme já evidenciado pelo criador do termo, Laney (2001), o *big data* possui certas dimensões que podem ser identificadas em seus grupos de dados. Unindo diversas atualizações desenvolvidas ao longo dos anos, chegou-se a estruturação de cinco principais "V's", expostos sumariamente na figura 2: volume, velocidade, variedade, veracidade e valor.

Figura 2 – Os 5 V's do big data

Característica	Conceito
Volume	Deve haver uma grande quantidade de dados para que o trabalho possua relevância e eficácia para previsões.
Velocidade	O aumento exponencial do número de fontes de dados faz com que a velocidade com que estes chegam aos bancos seja cada vez maior.
Variedade	Com uma quantidade de fontes gradativamente maior, os dados apresentam-se nos mais variados formatos e estruturas.
Veracidade	Refere-se à qualidade e fidelidade dos dados para que estes produzam resultados que reflitam a realidade.
Valor	Ligada à veracidade e tempo, aqui entende-se a usabilidade do dado para a empresa, de forma que estes sejam transformados em algo empregável.

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Conforme Dumbill (2012) evidencia, o incremento de dados torna-se mais importante que a eficácia de um modelo preditivo, tornando a habilidade de processar enormes volumes de dados o maior atrativo do *big data*. Dados são criados initerruptamente por pessoas, máquinas e suas interações. McAfee e Brynjolfsson (2012) estimaram, ao final de 2012, que os cerca de 2,5 exabytes de dados criados diariamente dobram a cada 40 meses, aproximadamente, além de tenderem a aumentar. O grande volume de dados possibilita, assim, o abandono da utilização de amostras, uma vez que se possui a quantidade total de dados disponíveis (Cukier; Mayer-Schönberger, 2013). Para trabalhar essa enorme quantidade de dados, novas maneiras distintas de armazenamento, processos e curadoria são demandadas, realçando a dependência dos avanços tecnológicos para o trabalho do *big data* (Erl; Khattak; Buhler, 2016). Vale ressaltar, porém, que o que constitui um volume realmente grande de dados pode variar de acordo com a indústria e o local estudado (Schroeck *et al*., 2012).

Outro aspecto relevante para o *big data* é a velocidade com que os dados podem ser capturados e processados. Como Zikopoulos *et al*. (2013) bem evidencia, independente da indústria atuante, estar apto a entender e responder rapidamente aos sinais dos dados coloca qualquer companhia em uma situação de poder. Do ponto de vista empresarial, a velocidade dos dados traduz-se no tempo que leva para estes serem processados uma vez que adentram o perímetro da empresa (Erl; Khattak; Buhler, 2016), pois como ilustra Dumbill (2012), a importância está na velocidade de resposta para transformar os dados em tomadas de decisão.

Raramente os dados se apresentam de forma perfeitamente ordenada e pronta para se processar (Dumbill, 2012). A variedade, porém, não diz respeito apenas aos dados, mas também às suas fontes. A dataficação das coisas permitiu o surgimento de dados não estruturados, isto é, com subcomponentes que não possuem uma estrutura capaz de ser trabalhada por ferramentas de análises convencionais (Zikopoulos *et al.,* 2013) – como fotografias, textos livres até mesmo tom de voz. Tal como a *internet* das coisas prevê, cada vez mais objetos até então comuns estarão interconectados, trocando dados nunca antes mensurados.

A popularização da tecnologia computacional e a disseminação dos *smartphones* tornou fácil a dataficação dos gestos mais essenciais da vida (Cukier; Mayer-Schönberger, 2013), trazendo a dimensão da variedade como outro grande diferencial do *big data*. O trabalho feito com dados não estruturados busca ordená-los de maneira significativa, para que

estes possam ser aproveitados por humanos e até mesmo utilizados como insumo para análises em outras aplicações (Dumbill, 2012).

Quanto à veracidade, alguns pontos são importantes de se destacar. Visto que o *big data* permite a análise do universo completo de dados, e não mais de apenas uma amostra, Breternitz e Silva (2013) relacionam esta dimensão "ao fato de que os dados não são 'perfeitos', no sentido de que é preciso considerar o quão bons devem ser os dados para que gerem informações úteis". Outros autores, mais otimistas, acreditam que o volume de dados trabalhados de maneira coletiva podem superar a confusão gerada por informações incompletas e que muitas vezes não podem ser utilizadas (Cukier; Mayer-Schönberger, 2013, p. 24).

De qualquer forma, vale ressaltar que a dimensão de veracidade diz respeito à qualidade do dado, cabendo aos trabalhos de *big data* a limpeza de dados inválidos e remoção de ruídos. A veracidade de uma base de dados pode ser verificada através da relação "sinais/ruídos", onde "sinais" são dados que levam a informações relevantes, enquanto "ruídos" não podem ser convertidos em informação (Erl; Khattak; Buhler, 2016).

Marr (2015) enfatiza que, dentre as cinco dimensões existentes no *big data*, uma delas jamais deve ser esquecida: valor. Para que realmente sejam úteis às organizações, volume, velocidade, variedade e veracidade devem ser transformados em algo empregável; deve-se trabalhar os dados de modo a entregar valor àquele que os utilizará. Como Cukier e Mayer-Schönberger (2013, p. 85) bem colocam, "coletar dados é essencial, mas não o bastante, já que a maior parte do valor dos dados está no uso, não na detenção".

O valor de um dado para a empresa está intrinsicamente ligado a duas dimensões do *big data*: veracidade e velocidade. Quanto mais fidedigno forem os dados armazenados e processados, maior será o valor que estes terão para o negócio e suas tomadas de decisão. Por outro lado, quanto maior o tempo necessário para que estes dados sejam processados, menor será o seu valor (Erl; Khattak; Buhler, 2016).

Em suma, para que um conjunto de dados se encaixe no *big data*, este deve possuir características que o obriguem a ser acomodado e trabalhado em novas arquiteturas e soluções desenhadas nesse novo ambiente. As cinco dimensões descritas, portanto, ajudam na identificação dos aspectos que mais impactam a necessidade de tecnologias desenvolvidas especialmente para o *big data* (Erl, Khattak, Buhler, 2016).

2.3.2. ESTÁGIOS DE ADOÇÃO DO *BIG DATA*

Em parceria com a Saïd Business School, da Universidade de Oxford, a IBM Institute for Business Value desenvolveu em meados de 2012 um estudo com 1144 profissionais de 95 países e 26 indústrias que visa identificar como as empresas inovadoras têm efetivamente utilizado *big data*, buscando resultados centrados no cliente e aproveitando os dados presentes em seu ecossistema de informações (Schroeck *et al.*, 2012). Com o intuito de evitar resultados enviesados, buscou-se a utilização de uma amostra atuante em áreas distintas, dentre empresários e profissionais de tecnologia da informação.

Adota-se para o estudo o entendimento de *big data* como a convergência de quatro de suas dimensões: volume, variedade, velocidade e veracidade. A luz deste conceito, se estabelece ainda a perspectiva de "adoção do *big data*", termo utilizado pelos autores para representar a evolução natural dos elementos necessários para criar vantagem

competitiva no atual mercado global – como dados, fontes, tecnologias e habilidades (Schroeck *et al.*, 2012) –, no qual existe consenso de se estar ainda no estágio inicial de adoção.

A partir destes conceitos e do estudo conduzido, cinco tendências comuns aos entrevistados foram encontradas, sendo elas: a) utilização de *big data* para objetivos focados na centricidade do consumidor; b) exigência de uma gestão de informação extensível e escalável para desenvolver *big data*; c) aproveitamento de dados internos para os primeiros esforços na área; d) necessidade de grande capacidade analítica de modo a obter maior valor dos dados; e) identificação de quatro estágios de adoção do *big data* (Schroeck *et al.*, 2012).

No que tange aos quatro estágios identificados, nasce um construto pelo qual a avaliação de empresas dentro do seu nível de envolvimento com o *big data* é possível, identificando onde a empresa se encontra na trajetória da implementação total em larga escala. Com base na descrição do nível de atividades de *big data* desenvolvidas em suas organizações, foi-se sugerido quatro estágios de adoção e progressão: Educação, Exploração, Engajamento e Execução (Schroeck *et al.*, 2012).

O primeiro estágio, de Educação, possui seu foco principal na divulgação e desenvolvimento do conhecimento dentro das organizações. Segundo os autores, neste momento as empresas estudam os benefícios potenciais das análises e tecnologias de *big data* (SCHROECK *et al.*, 2012). No estágio seguinte, de Exploração, a organização estrutura um roteiro para desenvolver o *big data*. Conforme explicam Schroeck *et al.* (2012), começam aqui as discussões acerca de como utilizar *big data* para resolver importantes desafios de seus negócios.

Consequentemente, o terceiro estágio diz respeito ao efetivo Engajamento da organização com o *big data*, comprovando inicialmente o seu real valor de negócio. Cada vez mais existe um trabalho voltado ao entendimento e teste de tecnologias e habilidades necessárias para capitalizar através de novas fontes de dados (Schroeck *et al.*, 2012). Por último, o estágio de Execução explicita a vasta operacionalização e implementação das capacidades analíticas e *big data* dentro da empresa. Contendo a menor parcela observada no estudo, aqui constam as empresas líderes neste movimento, sendo as primeiras a implementar *big data* como uma maneira de transformar seu negócio e assim extrair o maior valor possível das informações obtidas (Schroeck *et al.*, 2012).

3. ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

Para o presente estudo, foi utilizada a estratégia de pesquisa exploratória, ideal para problemas que buscam fomentar ideias ou esclarecimentos. A vertente de pesquisa utilizada foi a qualitativa, comumente atrelada à pesquisa exploratória. A análise qualitativa é importante para a interpretação e compreensão de como o *big data* está sendo introduzido e adotado pelas empresas no mercado brasileiro. O estudo foi conduzido em duas etapas: a primeira consistiu em entrevistas com especialistas e a segunda no estudo de casos múltiplos.

Na primeira etapa da pesquisa foram conduzidas entrevistas com sete especialistas: três gestores de empresas relacionadas a *marketing* digital, identificados com a letra “G” e quatro especialistas em *big data*, identificados com a letra “E”. Estes últimos se dividem

em profissionais de mercado, cientistas de dados e professores universitários especializados no tema em estudo. As entrevistas com os gestores e especialistas foram realizadas entre os dias 7 de abril e 1 de maio de 2016, no local de trabalho dos profissionais. As técnicas de análise dos dados coletados foram a análise de categoria e análise de conteúdo.

Na segunda etapa da pesquisa, foram estudados quatro casos de empresas de setores de atividades diferentes, que utilizam técnicas de *data driven Marketing*, buscando identificar se a prática do *big data* estava presente. Esta verificação foi realizada através do construto já validado por Schroeck *et al.* (2012). Estudos de casos múltiplos têm sua justificativa derivada de seu entendimento das replicações teóricas e literais (Yin, 2015), ou seja, são justificados como ferramenta para a conferência dos resultados obtidos nos casos anteriores. Foram selecionadas e analisadas quatro empresas que se destacam na utilização e análise de dados para obtenção de informações sobre seus clientes, sendo uma loja varejista (empresa 1), um e-marketplace (empresa 2), um e-commerce de vinhos (empresa 3) e uma companhia aérea (empresa 4).

O estudo também se utilizou da pesquisa bibliográfica e documental com vista a investigar e ampliar a quantidade e qualidade dos dados acerca do assunto. Embora trate-se de um setor empresarial parcialmente trabalhado pela bibliografia, o objeto mais específico em estudo – *big data* – ainda é pouco difundido no mundo acadêmico. Fez-se, então, necessários relatórios e demais documentos, de organizações ou entidades reconhecidas, que puderam ajudar a enriquecer o repertório em estudo, a fim de melhor embasar a pesquisa e consequentemente seus resultados.

4. RESULTADOS

4.1. *MARKETING* DIGITAL

Para Gabriel (2010), então, *marketing* digital não existe enquanto conceito, e o mesmo foi identificado nas entrevistas realizadas. Todos entrevistados levantaram ressalvas sobre o termo, tendo a maioria demonstrado não acreditar que *marketing* digital exista enquanto termo único. Deve-se destacar, porém, que a contestação do *marketing* digital enquanto termo não o desqualifica enquanto estratégia. Chaffey e Smith (2012) nos mostram que a atuação do *marketing* no ambiente online é essencial para que uma marca se aproxime dos consumidores, entenda-os melhor e mantenha um diálogo com eles. Na mesma linha, os entrevistados destacaram a importância da comunicação em dois principais pontos: o conhecimento do cliente e a interação com este.Conforme a maior parte dos membros da amostra estudada, a comunicação com o consumidor online é crucial para a interação deste com a marca, uma vez que o ambiente virtual permite não apenas o envio de mensagens por parte da empresa, mas também o retorno de informações e *feedbacks*.

O segundo ponto levantado, referente à utilização da comunicação digital como uma forma de conhecer melhor o seu cliente, vai de encontro a Barreto e Crescitelli (2013), quando estes propõem que o entendimento das necessidades individuais torna possível a entrega de um valor superior ao cliente. A comunicação, segundo o entrevistado E03, permite à empresa “entender o que o consumidor precisa e agir sobre isso”. Sumarizados, os dois pontos envolvem a possibilidade de contato com o consumidor como uma forma de receber informações deste, seja através de uma comunicação direta à marca ou através

de seus registros deixados - e analisados pela empresa. Para esta segunda utilidade, traz-se então a percepção dos entrevistados acerca da importância dos dados e o seu trabalho.

4.2. A IMPORTÂNCIA DOS DADOS

Já evidenciado por Semmelroth (2013), o trabalho com dados de consumidores tornou-se essencial para todas as indústrias, ainda mais em um mundo digitalizado como o que vive-se hoje. Outrossim, nota-se na opinião dos especialistas e gestores entrevistados a importância deste trabalho. Entre as diversas utilidades que os dados possuem, como "oferecer uma melhor experiência de compra" (E02), "fazer anúncios direcionados" (G03) e cruzar diversas bases para gerar novas informações (E01), uma delas prevaleceu durante a pesquisa: conhecer o consumidor. Santos (2015) explana que o cenário cada vez mais competitivo fez com que as organizações tivessem de personalizar suas ofertas de acordo com necessidades individuais, buscando o maior número possível de demandas em cada pessoa. A possibilidade de extrair informações referentes aos desejos e comportamentos do público-alvo foi citada por mais da metade dos entrevistados, evidenciando a utilidade dos dados para a comunicação e desenvolvimento de produtos.

Se antes, conforme Peppers e Rogers (2004), a gestão de dados dos consumidores era entendida como uma maneira de se aproximar dos clientes e entregar valor percebido, hoje já não é mais – sua utilidade e necessidade estão evidenciadas nas entrevistas. Deve-se prestar atenção às palavras do entrevistado G02, que proferiu: "não há mais espaço na comunicação de hoje para ações totalmente orientadas ao passado, e sim há muito espaço para inovação e criação de valor tangível ao cliente em *data driven marketing*".

4.3. *BIG DATA*

Através das entrevistas realizadas, pôde-se perceber que *big data* ainda possui inúmeros significados, variando entre imenso volume de dados, geração de informação útil e capacidade analítica avançada. Na tentativa de unificar em um mesmo conceito os diversos encontrados entre os entrevistados, e com base no que foi preponderante nas respostas, pode-se entender *big data* como a capacidade de analisar profundamente um grande volume de dados, sendo estes transformados em informações úteis. Embora existam pequenas diferenças, muito do que foi visto na academia também apareceu nas entrevistas realizadas para o estudo. A visão de Laney (2001), referente às três dimensões do *big data*, foi encontrada nos entrevistados E02 e E03,

Assim como Taurion (2012), que define *big data* como o entendimento de uma imensa quantidade de dados gerados responsável por evidenciar a obsolescência da tecnologia atual, a maior parte dos entrevistados mencionou o volume dentro das suas definições como uma justificativa para outro diferencial do termo. Embora este seja o maior atrativo do *big data*, uma vez que o incremento de dados torna-se mais importante que a eficácia de um modelo preditivo (Dumbill, 2012), o volume foi muitas vezes encarado como o diferencial, mas não a finalidade. Em outras palavras, mais vale o que se pode ser feito com essa imensa quantidade de dados do que o fato dela ser grande.

Salvo questões relativas à sua definição, é interessante analisar o pensamento dos profissionais e especialistas entrevistados a respeito da utilidade do *big data*. Embora se esteja falando sobre trabalhos em grande escala que não podem ser feitos em escala

menor, a finalidade destes é extrair novas ideias e criar novas formas de valor, alterando os mercados, as organizações e até mesmo a relação entre cidadãos e governos (Cukier; Mayer-Schönberger, 2013). Dentre as respostas obtidas pelas entrevistas, os dois principais pontos comentados foram a personalização da experiência do usuário e ações preditivas referente a demandas e comportamentos.

Sendo assim, o *big data* associa-se fortemente ao *marketing* de relacionamento no estágio de personalização em massa, defendido por Costa (2013). Conforme Peppers e Rogers (2014), a vantagem em obter informações sobre o público da empresa está na possibilidade de tratar de maneira distinta consumidores diferentes, como exemplificado pelas respostas obtidas nas entrevistas. Na mesma linha, a marca procura entender seu cliente e momento de vida para assim adaptar-se às suas necessidades (Peppers; Rogers, 2004), o que sustenta a segunda utilidade do *big data*.Em suma, conforme identificado nas entrevistas, as características para se definir o *big data* são: as três dimensões (volume, velocidade e variedade), a capacidade de analisar essa imensidão de dados e a geração de informação útil a partir destes. Por outro lado, a sua utilidade se dá através da personalização da experiência que o usuário terá e da previsão de comportamentos futuros do mesmo.

Quando indagados sobre a utilização do *big data* por empresas no Brasil, nenhum entrevistado foi veemente em falar que vê isto ocorrendo de maneira completa e estruturada. Muitos, porém, identificaram passos dados em direção a esse trabalho, que aumentam de maneira gradual. Alguns entrevistados citaram exemplos de empresas que já estão adotando práticas de análises e aquisição de dados que se aproximam das estratégias de *big data*, como é o caso da Serasa e da Bibi. A Serasa, empresa de análises e informações para decisões de crédito, fez trabalhos incipientes em relação ao *big data* no sua busca por retenção e fidelização de clientes. A empresa utiliza modelos preditivos que não insere apenas variáveis da empresa, mas também faz cruzamentos como outros modelos e outras variáveis como redes sociais, inadimplência e variáveis comportamentais para, por exemplo, prever intenções de cancelamento (E01).

A Bibi, tradicional marca calçadista do Rio Grande do Sul e outro caso relatado durante as entrevistas, reinventou a sua maneira de se comunicar com os clientes, deixando de priorizar a mídia de massa, que impede a possibilidade de uma comunicação personalizada, para o foco em *marketing* orientado por dados (G02). Pela primeira vez em sua história, a empresa estabeleceu um diálogo com cada um dos seus clientes de forma individualizada, no momento certo, para avisar que estava na hora de trocar os sapatos dos seus filhos.

Vale ressaltar, ainda, que foi questionado ao grupo de estudo se havia algum tipo de limitação, seja ela econômica, tecnológica, cultural ou humana, para o trabalho do *big data* no Brasil. A partir disso, identificou-se três principais barreiras encontradas no país: maturidade, capacitação e egoísmo. A primeira, defendida por alguns entrevistados, refere-se à falta de preparo para utilizar o *big data*, uma vez que a própria coleta de dados não é feita corretamente pelas empresas. Segundo o entrevistado E04, “falta ainda a facilidade de implantar [...] qualquer outro sistema de dados” antes de avançar para uma utilização mais complexa destes. A capacitação do mercado, barreira mais recorrente nas respostas, evidencia a carência de formação encontrada entre os profissionais de *marketing* que, conforme o entrevistado G02, não estão preparados para lidar com dados. Por último, o egoísmo empresarial surge quando tocada a questão do compartilhamento

de banco de dados uma vez que, segundo o entrevistado E01, as empresas não procuram fazer parcerias.

Dentro os diversos clientes da Pmweb, alguns se destacam quanto à utilização de análises e cruzamentos de dados para a retirada de informação útil sobre seus consumidores. Sendo assim, quatro empresas que utilizam os seus serviços foram escolhidas como casos a se estudar no presente trabalho. Ressalta-se que todos os dados foram fornecidos pela Pmweb, sem o envolvimento direto das empresas estudadas.

4.4. COMPARAÇÃO ENTRE AS ANÁLISES REALIZADAS

A fim de atingir os objetivos de investigar a utilização de técnicas e tecnologias referentes ao trabalho de dados dentro dos casos estudados e levantar quais as lacunas existentes entre o trabalho realizado e os conceitos de *big data*, o presente capítulo realiza a comparação entre as análises anteriores, referentes ao estudo de caso e às entrevistas.

4.4.1. *MARKETING* DIGITAL

Ao entender o conceito de *marketing* como o elucidado pela American Marketing Association, o deste ser "a atividade, conjunto de conhecimentos e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo" (AMA, 2017), percebe-se que os quatro casos estudados estão voltados a isso. Enquanto as empresas 1 (Loja Varejista) e 2 (e-Marketplace) buscam entregar valor aos seus consumidores através de comunicações automatizadas e segmentadas, as 3 (e-Commerce de Vinhos) e 4 (Companhia Aérea) vão um passo além com programas de retenção de clientes como clube de assinatura e planos de fidelidade. Em todas elas, porém, verifica-se um ponto em comum: a personalização das campanhas para entregar conteúdo relevante aos clientes. Em concordância com o que Peppers e Rogers (2004) defendem, de que atualmente as empresas estão cientes do seu público e momento de vida, os casos estudados evidenciam alinhamento entre este pensamento e o mercado. A título de exemplo, a empresa 1 constrói toda sua comunicação com os clientes a partir da interação destes dentro do seu ciclo de vida, utilizando a mais adequada das suas nove diferentes estratégias de comunicação. Da mesma forma, a empresa 3 acompanha a evolução do seu cliente em relação ao consumo de vinho para entender o estágio de consumo em que ele se encontra, uma vez que suas cinco categorias diferem quanto a isto.

Neste quesito de contato com o público, vale ressaltar o ponto levantado pelas entrevistas referente à utilização da comunicação digital como forma de conhecer melhor o cliente. As palavras do entrevistado G01, que sugere a necessidade de o profissional de *marketing* identificar rastros e sinais do consumidor para melhorar a comunicação, são postas em prática pela empresa 4. O entendimento comportamental que esta tem dos clientes já rendeu parcerias rentáveis e a criação de ações assertivas, como o envio de *e-mails* com promoções de passagens aéreas apenas para pessoas que vivem acerca da região de origem.

Deve-se atentar, ainda, a um último aspecto do *marketing* digital comentado tanto pela bibliografia quanto pelas entrevistas: a inexistência do conceito (Gabriel, 2010). Apesar de serem casos voltados a ações na esfera virtual, percebe-se que as empresas 3 e 4

apresentam desdobramentos e interações que ocorrem no mundo real. A empresa 3, embora seja um *e-commerce* de vinhos voltado ao relacionamento e educação dos consumidores, entrega uma parte importante do seu conteúdo através de uma revista física entregue junto aos produtos. Da mesma forma, a empresa 4 busca entregar valor aos seus clientes através de indicações e parcerias relativas ao seu produto, vendido *online*, mas que se encontram no mundo real. Para um melhor entendimento, a figura 3 traz os três principais tópicos analisados sobre *marketing* digital.

Figura 3 – Quadro resumo da comparação sobre Marketing Digital

Tópico	Comparação
Personalização	As quatro empresas entregam conteúdo relevante aos seus clientes através da personalização das campanhas.
Entendimento do público-alvo	As empresas acompanham o ciclo de vida do seu cliente, entendendo o momento em que ele está e a abordagem certa para que sua mensagem seja eficaz.
Inexistência do *marketing* digital	Além das atuações *online*, nota-se que as empresas desdobram suas estratégias digitais no mundo físico, sem restringir seu *marketing* ao espaço virtual.

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

4.4.2. TRABALHO DE DADOS

Referente ao trabalho de dados, encontra-se novamente outro alinhamento entre bibliografia acadêmica, entrevistas realizadas e os casos estudados. Ao passo que Peppers e Rogers (2004) identificam a obtenção de informações como uma possibilidade de tratar de maneira distinta consumidores diferentes, e conforme o entrevistado E02 exemplifica a oferta de uma melhor experiência de compra como utilidade dos dados, as empresas estudadas nos casos seguem esta mesma linha de pensamento.

A começar pelo ciclo de vida do consumidor, que é trabalhado nos quatro casos, os dados são analisados a fim de entender o momento em que o cliente se encontra e, assim, realizar a comunicação que melhor se encaixará. A empresa 2, mesmo estando entre os 50 *websites* com maior número de visualizações do mundo, consegue entregar uma comunicação personalizada e no momento certo através de campanhas automatizadas e réguas de relacionamento, ambas baseadas nos dados obtidos dos clientes. Da mesma forma, porém um pouco mais aprofundada, a empresa 3 personaliza suas comunicações de acordo com o ciclo de vida dos seus clientes e com suas preferências de consumo, histórico e navegação no *website*.

No caminho do que foi explicitado pelo entrevistado E01, sobre cruzar bases de dados para gerar novas informações, percebe-se na empresa 2 um exemplo interno disso. Após feito o enriquecimento de dados na sua base, o cruzamento de um novo nome inserido com os já existentes na base de dados torna possível a identificação do gênero deste consumidor de maneira instantânea, podendo-se assim enquadrar suas comunicações com produtos mais assertivos. Também é possível notar a preocupação da empresa com o trabalho dos seus dados no momento em que suas análises buscam segmentar consumidores de acordo com o país para, somado ao conhecimento dos mercados regionais, otimizar suas estratégias com aqueles clientes.

À luz do entendimento de plataformas e tecnologias digitais que Gabriel (2010) tem, onde estas são cenários para o acontecimento das estratégias de *marketing*, a empresa 4 evidencia a sua aplicação prática. Com base em cruzamentos de dados e conhecimento das datas de voos dos seus clientes, a companhia escolhe assertivamente a melhor plataforma para se comunicar com o passageiro. Mais que apenas "fazer anúncios direcionados", como sugere o entrevistado G03, a empresa busca direcionar sua comunicação à plataforma certa. Como o entrevistado G02 ressaltou, vive-se em uma época de inovações e criação de valor tangível ao cliente através da utilização de dados – tendo na figura 21 a exemplificação das estratégias adotadas pelas empresas em questão.

4.4.3. *BIG DATA*

O trabalho de *big data* define-se de diversas maneiras, como evidenciado pelo referencial teórico e pelas entrevistas. Vê-se suporte à definição de Laney (2001) sobre as três dimensões, a partir dos entrevistados E02 e E03; Têm-se o apoio ao conceito de Zikopoulos *et al.* (2015) por parte do entrevistado E04, quando ambos evidenciam a capacidade do *big data* de realizar análises complexas nunca antes vistas; E, conforme Cukier e Mayer-Schönberger (2013) – suportados pelo entrevistado E01 –, mais importante que o conceito é a utilidade da informação gerada e o que será feito com ela.

Visto isso, analisa-se os casos estudados sobre um viés amplo, que ao invés de buscar uma adoção completa do *big data*, denominada por Schroeck *et al*. (2012) como estágio de Execução e que contém a menor parcela das empresas deste movimento, procura levantar práticas utilizadas para compreender o desenvolvimento do conceito dentro das organizações. Ou seja, antes de transformar *big data* em um conceito único que envolve uma resposta binária de sim ou não para a sua adoção, deve-se entender que ele abrange uma série de estratégias e ações que podem estar sendo usadas completa ou parcialmente pelas empresas. Como Schroeck *et al*. (2012) bem evidenciou, existem diversos estágios de engajamento com as práticas do *big data*, e a sua adoção se dá de maneira progressiva.

Referente ao volume necessário para considerar o trabalho de dados como *big data*, os casos estudados apresentam variações. Schroeck *et al*. (2012) ressalta que a definição do que constitui uma grande quantidade de dados varia de acordo com a indústria estudada, e os casos utilizados nos apresentam quatro distintas. Todos os casos, porém, apresentam valores na casa dos milhões de usuários, tendo a empresa 2 uma base de dados com mais de 132 milhões de contatos. Se para Dumbill (2012) o incremento de dados torna-se mais importante que o modelo preditivo, e Cavoukian e Jonas (2012) explicam que a grande mudança está na maximização das informações, fontes e competitividade, entende-se que o volume utilizado pelas empresas estudadas se encaixa em tais descrições, uma vez que resultados de receita e performance evidenciam as vantagens obtidas com o seu trabalho.

No que diz respeito à variedade dos dados e suas fontes, principalmente sobre dados não estruturados (Dumbill, 2012), as empresas estudadas ainda apresentam pouco desenvolvimento. Embora a empresa 2 utilize diferentes fontes de dados para controlar seus resultados, e a empresa 4 cruze dados de fontes comportamentais e transacionais, os dados evidenciados continuam sendo possíveis de se trabalhar com ferramentas tradicionais de análise. O diferencial do *big data*, segundo o entrevistado E04, está na possibilidade de cruzar informações estruturadas com não estruturadas, como mensagens, textos, vozes e *internet* das coisas.

Ainda que não sirva de argumento para a variedade de dados, os trabalhos de análise e cruzamento realizados pela empresa 4 evidenciam outro lado importante do *big data*: a necessidade de grande capacidade analítica para obter maior valor dos dados (Schroeck *et al*., 2012). Ao cruzar dados de comportamento, como preferências pessoais e estilo de vida, com transacionais, referentes a histórico de voos e destinos voados, a companhia aérea alcança o entendimento total e único de seus consumidores, aplicando-os nas estratégias e atendendo suas expectativas individuais. Se a utilidade do *big data* é basear-se em milhares de variáveis e informações que são cruzadas e analisadas para gerar uma comunicação *one to one* (E01), tem-se um exemplo de como isso está sendo feito.

Na mesma linha de cruzamento de dados, Schroeck *et al*. (2012) nota em sua pesquisa a tendência do aproveitamento de dados internos como primeiro esforço na área, alinhando-se aos trabalhos encontrados na empresa 2. A execução de análises baseadas na origem dos contatos da base permitiu uma segmentação de acordo com o país dos consumidores, criando abordagens específicas para cada nacionalidade e consequente cultura. Outro interessante emprego de análises internas se dá no cruzamento de novos nomes inseridos com os já existentes na base da empresa, tornando possível a identificação do gênero desta pessoa e adequação das comunicações a partir disso.

Um último ponto levantado por Schroeck *et al.* (2012) e que se nota nos casos estudados diz respeito ao foco dos objetivos na centricidade do consumidor. Segundo o entrevistado G01, a utilização dos dados para personalizar e otimizar a experiência do usuário é o principal aspecto a ser trabalhado no *big data*, e a empresa 1, por sua vez, entende e aplica este conceito em suas estratégias de comunicação. Através de programas automatizados e de acordo com as interações do consumidor, a marca consegue trabalhar o ciclo de vida do cliente e entregar a mensagem certa, na hora certa e para o consumidor correto. Tão bem feito é este trabalho que, em 2015, a empresa recebeu o prêmio Markie Awards na categoria Consumer Centricity, referente à tomada de decisões com foco no cliente.

Os casos estudados abordam, e diferentes graus de maturidade, diversos pontos levantados pelos estudiosos e entrevistados. Desta forma, a figura 22 sintetiza os aspectos encontrados para uma visão mais completa.

As comparações realizadas no presente capítulo evidenciam a atuação das empresas estudadas frente aos conceitos defendidos por especialistas e estudiosos do assunto. Desta forma, tornou-se possível uma aproximação à solução do problema de pesquisa proposto. As considerações finais, a seguir, tocam o assunto para que o leitor tenha um entendimento do resultado obtido com o presente estudo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da resolução dos objetivos específicos, previamente introduzidos, chega-se à solução do problema principal da pesquisa, que visa identificar quais ações de *marketing* relacionadas ao *big data* são implementadas pelas empresas brasileiras e como estas são contextualizadas dentro de um construto já estabelecido.

A caracterização do *big data*, conforme evidenciado tanto na literatura quanto nas entrevistas, se dá de diferentes maneiras. Visto isso, não se criou um conceito único que, tomado como verdade, define o quão dentro do universo de *big data* está determinada

ação. Pôde-se identificar, contudo, aspectos relevantes para a sua caracterização, conforme o primeiro objetivo específico deste trabalho.

Através do alinhamento entre referencial teórico e dados coletados, notou-se que as três dimensões que serviram de definição para o *big data* na sua concepção continuam em voga, uma vez que entrevistados e autores elencaram volume, velocidade e variedade dos dados como aspectos essenciais para a caracterização do termo. Ainda, entendeu-se que não apenas o armazenamento, mas também a capacidade de analisar essa imensidão de dados é vital para que o trabalho tenha sentido em sua realização, gerando informações úteis àqueles que o desenvolvem. Sinteticamente, a caracterização do *big data* se dá tanto nos aspectos técnicos quanto na real utilização dos dados, através da personalização da experiência que o usuário terá e previsão de comportamentos futuros do mesmo.

Em relação ao segundo objetivo, que busca investigar a utilização de técnicas e tecnologias referentes ao trabalho de dados dentro dos casos estudados, o resultado foi bastante positivo. As quatro empresas estudadas, cada qual com aspectos próprios diferenciadores, evidenciam trabalhar de maneira contínua e progressiva os seus dados, desde a coleta à extração de valor destes. O entendimento do ciclo de vida do consumidor e a personalização de suas comunicações com base em preferências de consumo e histórico são algumas técnicas levantadas pelas empresas durante o estudo.

Além do trabalho do próprio dado, no sentido de entender o que este significa, constatou-se também iniciativas referentes ao cruzamento de bases de dados, de modo a enriquecer as análises realizadas e o valor das informações obtidas. Neste sentido, a empresa 2 utiliza esta técnica para cruzar novos contatos com os já existentes na sua base e a empresa 4 identifica a plataforma correta para entrar em contato com o cliente.

Por fim, o terceiro objetivo insere-se como uma comparação entre os dois anteriores, ao levantar quais as lacunas existentes entre o trabalho realizado e os conceitos de *big data*. Deve-se salientar, a título de esclarecimento, que tal análise leva em conta a já evidenciada inconsistência do conceito de *big data*, incluindo aspectos que foram levantados no referencial teórico e junto a profissionais e especialistas. Sendo assim, notou-se certas lacunas entre os casos estudados e a definição do termo.

Embora certa parte da conceituação de *big data* tenha sido abrangida pelas atuações das empresas em seus trabalhos de dados e comunicação, existem pontos definidos como essenciais pelos entrevistados e estudiosos que não foram mencionados. A utilização de dados semiestruturados e não estruturados, como mensagens de voz, fotografias e *internet* das coisas, constitui uma lacuna importante para a total aceitação das empresas no universo de *big data*. Da mesma forma, a capacidade de prever tendências e comportamentos futuros foi pouco tocada pelas empresas, evidenciando a falta de atuação neste sentido. Assim, finaliza-se este trabalho com de que os objetivos inicialmente propostos foram contemplados e respondidos, originando um trabalho que pretende contribuir para o entendimento da utilização do *big data* no *marketing*.

REFERÊNCIAS

[1] AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Definition of Marketing.** Disponível em: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>. Acesso em 25 de Abr. 2017.

[2] ASHTON, Kevin. That 'internet of things' thing. **RFiD Journal**, v. 22, n. 7, 2009, p. 97-114.

[3] AZEVEDO, Rodrigo Cambiaghi *et al*. O uso de ERP e CRM no suporte à gestão da demanda em ambientes de produção Make-to-Stock. **Gestão e Produção**, v. 13, n. 2, 2006, p. 179-190.

[4] BARRETO, Iná Futino; CRESCITELLI, Edson. **Marketing de relacionamento: como implantar e avaliar resultados**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

[5] BLATTBERG, Robert C.; KIM, Byung-Do; NESLIN, Scott A. **Why Database Marketing?.** New York: Springer New York, 2008.

[6] BRETERNITZ, Vivaldo J. SILVA, Leandro. Big data: um novo conceito gerando oportunidades e desafios. **Revista Eletrônica de Tecnologia e Cultura**, ed. 13, Outubro de 2013, p. 106-113.

[7] CAVOUKIAN, Ann; JONAS, Jeff. **Privacy by Design in the age of big data**. Disponível em: <https://privacybydesign.ca/content/uploads/2012/06/pbd-big_data.pdf> Acesso em: 08 Set. 2015.

[8] CASTELLS, Manuel; GERHARDT, Klauss Brandini. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

[9] CHAFFEY, Dave; SMITH, Paul Russell. **Emarketing excellence: planning and optimizing your digital marketing**. New York: Routledge, 2012.

[10] COSTA, Gilberto Cézar Gutierrez da. **Negócios Eletrônicos: uma abordagem estratégica e gerencial**. Curitiba: InterSaberes, 2013.

[11] CHEN, Min *et al*. **Big data: related technologies, challenges and future prospects.** New York: Springer, 2014.

[12] CUKIER, Kenneth; MAYER-SCHÖNBERGER, Viktor. **Big data: como extrair volume, variedade, velocidade e valor da avalanche de informação cotidiana**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

[13] DUMBILL, Edd. **Big data now: 2012 edition.** Sebastopol: O'Reilley Media, 2012.

[14] EMARKETER. **Internet Hit 3 Billion Users**. Disponível em: <http://www.emarketer.com/Article/Internet-Hit-3-Billion-Users-2015/1011602> Acesso em: 1 de Mai. 2015.

[15] _____. **Retail Sales Worldwide Will Top $22 Trillion This Year**. Disponível em: <http://www.emarketer.com/Article/Retail-Sales-Worldwide-Will-Top-22-Trillion-This-Year/1011765> Acesso em: 4 de Set. 2015.

[16] ERL, Thomas; KHATTAK, Wajid; BUHLER, Paul. **Big data fundamentals: concepts, drivers & techniques**. Indianapolis: Prentice Hall, 2016.

[17] GABRIEL, Martha. **Marketing na era digital**. São Paulo: Novatec, 2010.

[18] KENDZERSKI, Paulo Roberto. **Livro Web Marketing e Comunicação Digital**. Livro Web Marketing, 2009.

[19] LANEY, Doug. **3D Data Management: Controlling Data Volume, Velocity and Variety.** META Group, Fevereiro 2001. Disponível em: <http://blogs.gartner.com/doug-laney/files/2012/01/ad949-3D-Data-Management-Controlling-Data-Volume-Velocity-and-Variety.pdf> Acesso em: 10 de Set. 2015.

[20] LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informações gerenciais**. 11. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

[21] PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Managing customer relationships: A strategic framework**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2004.

[22] LOHR, Steve. **The Age of big data**. The New York Times, New York, 12 fev. 2012

[23] MANYIKA, J *et al*. **Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity**. McKinsey Global Institute, Junho, 2011. Disponível em: <http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/big_data_the_next_frontier_for_innovation> Acesso em: 10 de Set. 2015.

[24] MARR, Bernard. **Why only one of the 5 Vs of big data really matters**. IBM big data & Analytics Hub, Março, 2015. Disponível em: <http://www.ibmbigdatahub.com/blog/why-only-one-5-vs-big-data-really-matters> Acesso em: 16 de Set. 2015.

[25] MCAFEE, A; BRYNJOLFSSON, E. Big Data: The Management Revolution. **Harvard Business Review**, v. 90, n. 10, 2012, p. 60-69.

[26] MCQUAIL, Denis. **Atuação da mídia: comunicação de massa e interesse público**. Porto Alegre: Penso, 2012.

[27] PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Managing customer relationships: A strategic framework**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2004.

[28] RYAN, Damian. **Understanding digital marketing: marketing strategies for engaging the digital generation**. London: Kogan Page Publishers, 2014.

[29] SEMMELROTH, David. **Data driven marketing for dummies**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2013.

[30] SCHROECK, M; SCHOCKLEY, R; SMART, J; ROMERO-MORALES, D; TUFANO, P. **Analytics: The real-world use of big data.** IBM Institute for Business Value, Outubro, 2012. Disponível em: <https://www.ibm.com/smarterplanet/global/files/se__sv_se__intelligence__Analytics_-_The_real-world_use_of_big_data.pdf> Acesso em: 3 de Nov. 2015.

[31] STRAUSS, Judy; FROST, Raymond. **E-marketing**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

[32] TAURION, Cezar. **Você realmente sabe o que é big data?** IBM Developer Works. Disponível em: <https://www.ibm.com/developerworks/community/blogs/ctaurion/entry/voce_realmente_sabe_o_que_e_big_data?lang=en> Acesso em: 10 de Set. 2015.

[33] WESTERMAN, George; BONNET, Didier; MCAFEE, Andrew. **Leading digital: turning technology into business transformation**. Boston: Harvard Business Review Press, 2014.

[34] ZIKOPOULOS, P. *et al*. **Big data Beyond the Hyper**: a guide to conversations for today's data center. Mc Graw-Hill, 2015. Disponível em: <https://www-01.ibm.com/marketing/iwm/iwm/web/signup.do?source=sw-infomgt&S_PKG=ov28197&dynform=11707> Acesso em: 20 de Nov. 2015.

[35] ____. **Harness the power of big data- The IBM big data Platform.** Mc Graw-Hill, 2013. Disponível em: <http://www-01.ibm.com/software/de/big-data/pdf/assets/Harness.PDF> Acesso em: 10 de Set. 2015.

Capítulo 5

Curso de administração e evasão discente: uma abordagem multidimensional da experiência universitária

Arthur Silveira Menna Barreto
Kelmara Mendes Vieira
Juliano Nunes Alves
Eliete dos Reis Lehnhart
Nandria Scherer
Roberta Souza Santos

Resumo: O abandono no ensino superior é um fenômeno presente no cenário nacional e mundial, e compreender os motivos que levam os estudantes a não concluírem a formação é essencial. O objetivo deste estudo foi analisar a percepção dos estudantes sobre o curso de administração, de forma multidimensional no que tange aos aspectos da evasão, adequação do curso para o mercado de trabalho e as expectativas de emprego. Também, busca-se analisar como variáveis socioeconômicas, demográficas e comportamentais influenciam na decisão de abandonar o curso. A metodologia foi quantitativa, com o uso das técnicas de análise: estatísticas descritivas, teste de associação e análise fatorial e regressão múltipla. A amostra contou com a participação de 160 estudantes do curso de administração do diurno e noturno da UFSM. Dessa forma, foi possível identificar os motivos que estão relacionados com o abandono do ensino superior, assim como apresentar propostas de melhoria para grupos de indivíduos que são mais propensos ou possuem maior risco de não terminar os estudos. Apesar disso, cerca de 41 alunos que responderam à pesquisa, revelaram já terem pensado seriamente em abandonar o curso. Algumas das principais dificuldades apontadas para permanência foram os gastos para morar longe de casa, adaptação a uma nova cidade, expectativas não atingidas pelo curso, baixo reconhecimento da carreira profissional e dificuldades em conciliar estudos e trabalho.

Palavras-chave: Evasão, Ensino superior, Administração, UFSM, Mercado de trabalho, Permanência no curso.

1. INTRODUÇÃO

O fenômeno de abandono escolar no ensino superior não é exclusivo do Brasil, e pode ser consequência do aumento exponencial do número de matrículas e cursos de graduação dos últimos anos (Simón; Puerta, 2022). Esse cenário advém em especial com a implantação da Lei 9.394/1996, Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), que representou o marco legal da educação e, que trouxe alterações significativas para o sistema brasileiro, tais como novas diretrizes para as instituições, permissões de modalidades de ensino, vindo a facilitar a expansão de do ensino em seus diversos níveis e modalidades.

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2024), a evasão escolar no ensino superior pode atingir até 50% em algumas regiões. No âmbito nacional, a taxa de evasão ultrapassou os 50% no ano de 2024, segundo dados do Instituto do Sindicato das Mantenedoras de Ensino Superior (SEMESP, 2024).

Outro dado preocupante é que cerca de um terço dos estudantes dos países membros da OCDE, que se matriculam em instituições de ensino superior evadem antes de conseguir o diploma. Segundo Foster e Francis (2019) e Stojanov e Daniel (2024), o desafio de manter estudantes em instituições de ensino superior é uma problemática mundial.

A evasão no ensino superior pode ser entendida como o ato de um estudante não cumprir os objetivos da instituição pré-estabelecidos no momento do ingresso na faculdade (Aina et al., 2022; Tinto, 1975). Além disso, outros autores, tais como Castles (2004), Dupin-Bryant (2004) e Shaikh e Asif (2022), definem evasão como sendo a saída dos estudantes, sem avisar a instituição de ensino ou não concluir o curso em determinado período.

Desse modo, os principais fatores que levam ao abandono escolar estão relacionados aos aspectos sociais, familiares, econômicos e pessoais os quais os alunos enfrentam ao longo da graduação (Ahn; Davis, 2020; Blundell-Birtill, 2022; Naylor; Mifsud, 2020; Pownall; Harris, 2022). Outros podem contribuir para a evasão no ensino superior seria a procrastinação acadêmica, aliado com um nível não satisfatório do estudo (Bäulke; Eckerlein; Dresel, 2018, 2022; Mashburn, 2000). Dessa forma, segundo estudos de Faas et al. (2018) e Scheunemann et al. (2022), os estudantes que não concluem a graduação podem ter níveis mais elevados de desemprego, renda menor, menor status socioeconômico e saúde mental afetada em comparação aos graduados.

Considerando os alunos que já abandonaram o curso, segundo estudos de Benden (2022), essa decisão inicia no primeiro ano da graduação. Um dos motivos que podem explicar esse fenômeno é justamente a mudança drástica na vida dos indivíduos, assim como a adaptação ao novo cenário educacional da instituição (Bargmann, 2022; Bosse, 2017; Brinkworth et al., 2009; Trautwein, 2017). Percebe-se que as causas da evasão são tanto de ordem objetiva e subjetiva, que necessitam ser melhor compreendidas.

No que concerne às instituições, evidencia-se o desafio de manter os estudantes nas universidades públicas principalmente pela implementação de novas políticas públicas no ensino superior, aumentando o número de universidades brasileiras (Da Silva et al., 2022; Flores; Heras; Julian, 2022). No Brasil, a taxa de estudantes com ensino superior completo que frequentam instituições públicas é de 19%, abaixo da média da OCDE, que é de 63%. Na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), objeto de análise do corrente artigo, mais de 10% dos alunos matriculados estão no quadro de evasões monitoradas, segundo o Observatório de Evasão da instituição.

Dentro desse contexto, o objetivo principal deste estudo é avaliar a percepção dos estudantes sobre o curso de administração da UFSM, de forma multidimensional dentro do contexto da evasão, adequação do curso para o mercado de trabalho e as expectativas de emprego. Alunos da graduação possuem mais possibilidade de crescimento financeiro em relação aos indivíduos que não cursam o ensino superior, porém cerca de um terço dos estudantes matriculados no ensino superior tende a trocar de curso ou evade, o que gera gasto financeiro às instituições (Jeno et al., 2023; Song et al., 2023; Vossensteyn et al., 2015; Wild; Heuling, 2020).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A evasão no ensino superior é caracterizada pelo abandono do estudante antes do término do curso (Aina et al., 2022). Pode ser entendida como um fenômeno complexo e multifacetado, marcado por uma variedade de definições e influenciado por fatores sociais, institucionais, econômicos e culturais, conforme o contexto em que ocorre. Seus impactos são amplos e afetam negativamente todos os envolvidos no processo educacional: o estudante, o docente, a instituição, o sistema de ensino e a sociedade como um todo (Cunha; Morosini, 2013; Guerra; Ferraz; Medeiros, 2019).

No Brasil, há estudos importantes sobre evasão como feito pela Comissão Especial de Estudos sobre a Evasão nas Universidades Públicas Brasileiras. A pesquisa envolveu 53 Instituições de Ensino Superior Públicas (IESP´s) e teve como objetivos principais: esclarecer o conceito de evasão; estabelecer e aplicar uma metodologia uniforme entre as instituições; identificar as taxas de diplomação, retenção e evasão dos cursos; investigar causas internas e externas do abandono; e propor estratégias de enfrentamento para a redução dos índices de evasão (Guerra; Ferraz; Medeiros, 2019). Percebe-se uma preocupação com esse fenômeno que atinge discentes em todos os níveis. Na América Latina, o abandono no ensino superior teve um aumento significativo no início do século XXI, afetando principalmente estudantes de renda mais baixa, gerando uma necessidade de melhorar a qualidade do ensino superior para reduzir as taxas de evasão (Alvarado-Uribe et al., 2022).

Em relação às causas da evasão, presume-se que há diversos fatores que contribuem para a mesma, como a quebra de expectativa do curso escolhido, falta de apoio de colegas e profissionais da instituição, desigualdade social e falta de ajuda financeira (Chen; St. John, 2011; Melguizo; Torres; Jaime, 2011; Müller; Klein, 2023). As informações a respeito da instituição de ensino, tais como qualidade, desenvolvimento do currículo, instalações físicas e o relacionamento dos alunos com os professores, podem estar relacionados com o processo de evasão dos estudantes (Aina et al., 2022; Bean, 1980; De Silva et al., 2022; Patti, 1993).

A análise das condições socioeconômicas também se torna é importante, uma vez que estudantes de outras cidades podem desenvolver sentimentos de isolamento social, saudade da família, problemas financeiros de alugar um imóvel e arcar com as demais despesas (Bean, 1980; Hinton, 2007; Li; Carrol, 2020; Willcoxson; Cotter; Joy, 2011; Zajac et al., 2024). No aspecto acadêmico, os estudantes que obtêm notas mais baixas no ingresso à universidade e que são pouco comprometidos podem apresentar risco de evasão, ainda no primeiro ano de faculdade (Chen, 2012; Johnson, 2008; Willcoxson; Cotter; Joy, 2011; Zajac et al., 2024). Além do mais, condições como a falta de habilidades

cognitivas e de resolução de problemas podem levar os alunos do ensino superior a abandonar o curso (Finn et al., 2014; De Silva et al., 2022).

Analisando o cenário da instituição, a evasão escolar representa um fator negativo no que diz respeito à qualidade do ensino, metodologia aplicada e eficácia na formação de profissionais (Nurmalitasari, 2022). O autor considera que para combater a evasão no ensino superior, deve-se analisar quais são os fatores impactam na decisão dos indivíduos na decisão de abandonar o curso.

3. MÉTODO

A presente pesquisa possui natureza aplicada e abordagem predominantemente quantitativa, que faz uso de dados numéricos e medições estatísticas (Sampieri; Collado; Lúcio, 2013). A população do estudo envolveu todos os discentes matriculados nos cursos de administração diurno e noturno da UFSM. Para coleta de dados a estratégia foi uma survey, que consiste em uma técnica de levantamento por meio de questionários. A forma da coleta envolveu o convite aos alunos diretamente em sala de aula. O levantamento ocorreu no período de 11 a 21 de novembro de 2024.

O questionário da pesquisa contou com 4 blocos. O primeiro é formado por 13 itens que abordam questões relacionadas com o curso do indivíduo, sendo administração diurno ou noturno, se o curso de administração foi sua primeira opção, se o estudante já morava em Santa Maria antes de iniciar o curso de administração, com quem mora, os quatro primeiros números da matrícula, quanto você acredita que será o seu salário quando se formar, qual o valor aproximado do piso do administrador, qual foi o principal motivo para entrar no curso de administração, até o momento, você pensou seriamente em desistir do curso de administração, se você tivesse a possibilidade de voltar no tempo, qual a probabilidade de você escolher o curso de administração novamente, se você tivesse a possibilidade de voltar no tempo, qual a probabilidade de você escolher a UFSM novamente, qual a probabilidade de você indicar o curso de administração para os seus amigos/parentes/conhecidos, hoje e qual a probabilidade de você abandonar o curso de administração.

Já o segundo é composto por dois blocos tipo Likert, primeiro contendo 11 questões para entender a decisão de escolher o curso de administração. Já o segundo, é formado por 53 questões tipo Likert, divididas em 10 dimensões para analisar a contribuição para a decisão de desistir do curso de administração. O terceiro bloco consiste em 12 questões. Ainda neste bloco, tem-se questões tipo Likert, para identificar a relação entre o trabalho e a graduação dos respondentes. As questões abordavam temas como trabalho, estágio, o que pretende fazer quando se formar, conhecimentos e habilidades adquiridas durante a realização do curso de administração, entre outros. Por fim, o último bloco abrangeu questões de perfil, por meio de variáveis de sexo, idade, estado civil, raça/etnia, se recebe Benefício Socioeconômico (BSE).

Em relação às técnicas de análise abrangeu a estatística descritiva e análise multivariada (análise fatorial e regressão). A primeira delas utiliza as análises das estatísticas descritivas, tais como frequências e porcentagens das variáveis. Já a análise fatorial tem como objetivo entender a relação entre as variáveis que fazem parte da pesquisa, criando novas dimensões subjacentes comuns, os chamados fatores (Hair et al., 2009; Marchiori et al., 2022). Para que isso seja possível, é necessário realizar o teste de esfericidade de Bartlett e o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), os quais verificam a correlação entre as variáveis, assim como a medida de adequação da amostra (Hair et al., 2009; Marchiori et al., 2022). Dessa maneira, o teste de esfericidade de Bartlett é significativo quando o sig é < 0,05, o que representa que as correlações entre as variáveis são suficientes para dar continuidade à análise fatorial (Hair et al., 2009; Marchiori et al., 2022). Já o teste KMO, analisa se há correlação entre as variáveis e a medida de adequação da amostra, o qual precisa ser superior a 0,5 para indicar a adequabilidade da amostra, sendo excluídas aquelas que tiverem comunalidades iguais ou menores que 0,5 (Beltrame et al., 2023; Hair et al., 2009; Marchiori et al., 2022). Além disso, é utilizado o Alpha de Cronbach para analisar a confiabilidade dos fatores gerados (Hair et al., 2009; Marchiori et al., 2022). A estimação ocorreu com o método de componentes principais e com rotação Varimax.

Por fim, foi realizada uma regressão linear pela técnica dos Mínimos Quadrados Ordinários (MQO), utilizando o método Stepwise, com o objetivo de verificar a probabilidade de abandono do curso é influenciada pelas dimensões oriundas da fatorial e por variáveis socioeconômicas e demográficas. Assim, a probabilidade de abandono do curso representou a variável dependente, enquanto que os fatores (Perspectivas Profissionais e Acadêmicas, Barreiras Acadêmicas e Geográficas, Relações Interpessoais e Obstáculos Pessoais, Infraestrutura e Gestão Acadêmica e Diversidade e Relações Interpessoais), além de 7 variáveis Dummies, representaram as independentes. As Dummies foram: Dummy sexo (1 para homens e 0 para outros), Dummy bolsista (1 – não e 0 – tem bolsa), Dummy Desistência (1 – sim, 0 – não), Dummy trabalho (1- trabalha, 0 - não), Dummy estágio (1- faz estágio, 0-não), Dummy reside em Santa Maria (1 -sim, 0 - não) e Dummy BSE (1 – sim, 0 – não). Para análise dos dados, foi utilizado o software estatístico SPSS.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Esta seção contém a análise das percepções dos 160 discentes que responderam o instrumento de pesquisa. Primeiramente, com o objetivo de analisar o perfil dos respondentes, foi elaborada a Tabela 1.

Tabela 1- Perfil dos respondentes do curso de administração do diurno e noturno da UFSM segundo as variáveis: sexo, estado civil, renda, com quem você reside e se já residia em Santa Maria antes de iniciar o curso de administração

Variáveis	Alternativas	Frequência	Percentual
Sexo	Masculino	84	54,9
	Feminino	69	45,1
Estado civil	Solteiro (a)	131	85,6
	Casado (a)	18	11,8
	Separado (a) / divorciado (a)	2	1,3
	Outro	2	1,3
Qual a sua renda mensal bruta atual? (Considerar todas as fontes que você recebe: como mesada, bolsa, benefício socioeconômico, salário, pensão, aposentadoria, aluguéis, benefícios sociais, bicos, etc.).	Até R$ 1.412,00	52	34,7
	De R$ 1.412,01 a R$ 2.824,00	47	31,3
	De R$ 2.824,01 a R$ 4.236,00	24	16
	De R$ 4.236,01 a R$ 5.648,00	11	7,3
	De R$ 5.648,01 a R$ 7.060,00	7	4,7
	De R$ 7.060,01 a R$ 8.472,00	4	2,7
	De R$ 9.884,01 a R$ 11.296,00	2	1,3
	Acima de R$ 12.708,01.	3	2
Você reside	Sozinho	44	27,7
	Com familiares	99	62,3
	Com amigos	8	5
	Em república	2	1,3
	Em moradia estudantil	6	3,8
Você já residia em Santa Maria antes de iniciar o curso de administração?	Sim	96	65,3
	Não	51	34,7

Elaborado pelos autores (2025).

Através dos dados coletados, pode-se identificar que o perfil dos respondentes corresponde a maioria de indivíduos do sexo masculino (54,9%), solteiros (85,6%), com renda até R$ 1.412 reais (34,7%), residem com familiares (62,3%) e já moravam em Santa Maria antes de iniciar o curso de administração (65,3%).

Em seguida, para uma melhor compreensão das perspectivas de renda dos alunos de administração diurno e noturno, foi desenvolvida a Tabela 2.

Tabela 2- Perspectivas de renda dos estudantes de administração do diurno e noturno da UFSM

Variável	Alternativas	Frequência	Percentual
Quanto você acredita que será o seu salário quando se formar?	Não sei	16	10,1
	Até R$ 1.412,00	1	0,6
	Entre R$ 1.412,01 e R$ 2.824,00	18	11,3
	Entre R$ 2.824,01 e R$ 4.236,00	48	30,2
	Entre R$ 4.236,01 e R$ 5.648,00	23	14,5
	Entre R$ 5.648,01 e R$ 7.060,00.	17	10,7
	Entre R$ 7.060,01 e R$ 8.472,00.	10	6,3
	Entre R$ 8.472,01 e R$ 9.884,00	4	2,5
	Entre R$ 9.884,01 e R$11.296,00.	6	3,8
	Acima de R$ 12.708,01.	16	10,1
Qual o valor aproximado do PISO regional do administrador?	R$ 2.500,00	24	15,5
	R$ 3.500,00	29	18,7
	R$ 4.500,00	30	19,4
	R$ 5.500,00	5	3,2
	Não sei	67	43,2
O que você pretende fazer quando se formar?	Empreender	28	22,4
	Fazer concurso público	37	29,6
	Seguir carreira acadêmica	10	8
	Ser sócio de uma empresa	8	6,4
	Trabalhar na iniciativa privada	31	24,8
	Trabalhar em empresa familiar	3	2,4
	Outra graduação.	8	6,4

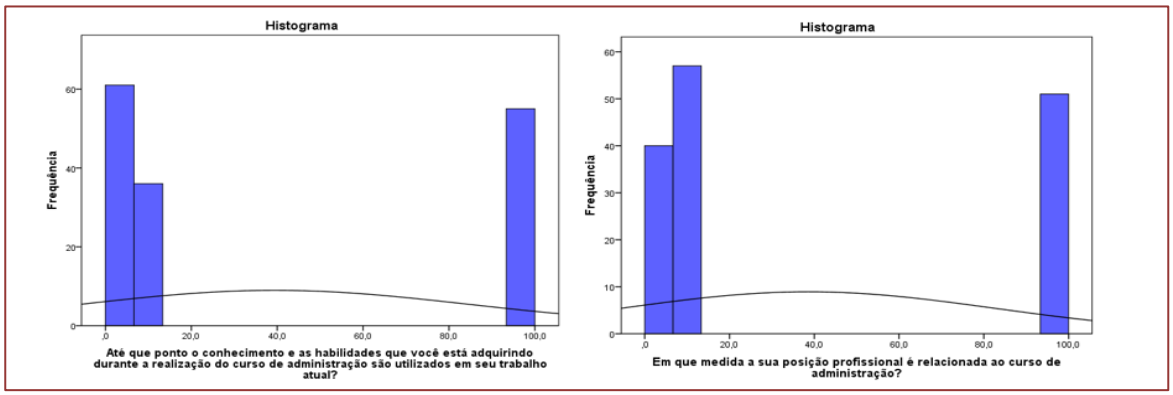
Elaborado pelos autores (2025).

A partir dos dados da Tabela 2, o maior percentual para a questão: quanto você acredita que vai ganhar quando se formar, foi de 30,2% para a alternativa entre R$ 2.824,01 e R$ 4.236,00. Já para a pergunta sobre o piso regional do administrador, o maior percentual foi de 43,2% para a alternativa não sei. Com relação à questão sobre qual carreira seguir ao se formar, o maior percentual foi para fazer concurso público com 29,6%, seguido de empreender com 22,4%.

A seguir, são apresentados dois histogramas construídos através do SPSS para uma melhor análise das frequências das questões “Até que ponto o conhecimento e as habilidades que você está adquirindo durante a realização do curso de administração são utilizados em seu trabalho atual?”, “Em que medida a sua posição profissional é relacionada ao curso de administração?” e “Se você tivesse a possibilidade de voltar no tempo, qual a probabilidade de você escolher o curso de administração novamente?”, “Se você tivesse a possibilidade de voltar no tempo, qual a probabilidade de você escolher a UFSM novamente?” e “Qual a probabilidade de você indicar o curso de administração para os seus amigos/parentes/conhecidos?”, respectivamente. As questões “Até que ponto o conhecimento e as habilidades que você está adquirindo durante a realização do curso de administração são utilizados em seu trabalho atual?” e “Em que medida a sua posição profissional é relacionada ao curso de administração?” avaliam a relação entre estudo e trabalho dos entrevistados e as questões “Se você tivesse a possibilidade de voltar no tempo, qual a probabilidade de você escolher o curso de administração novamente?”, “Se

você tivesse a possibilidade de voltar no tempo, qual a probabilidade de você escolher a UFSM novamente?" e "Qual a probabilidade de você indicar o curso de administração para os seus amigos/parentes/conhecidos?" analisam a possibilidade dos alunos de escolherem o curso de administração novamente, escolherem a UFSM novamente, assim como indicar o curso de administração para amigos e conhecidos. Posteriormente, será apresentada uma síntese da descritiva de cada fator, assim como o valor do Alpha de Cronbach de cada item.

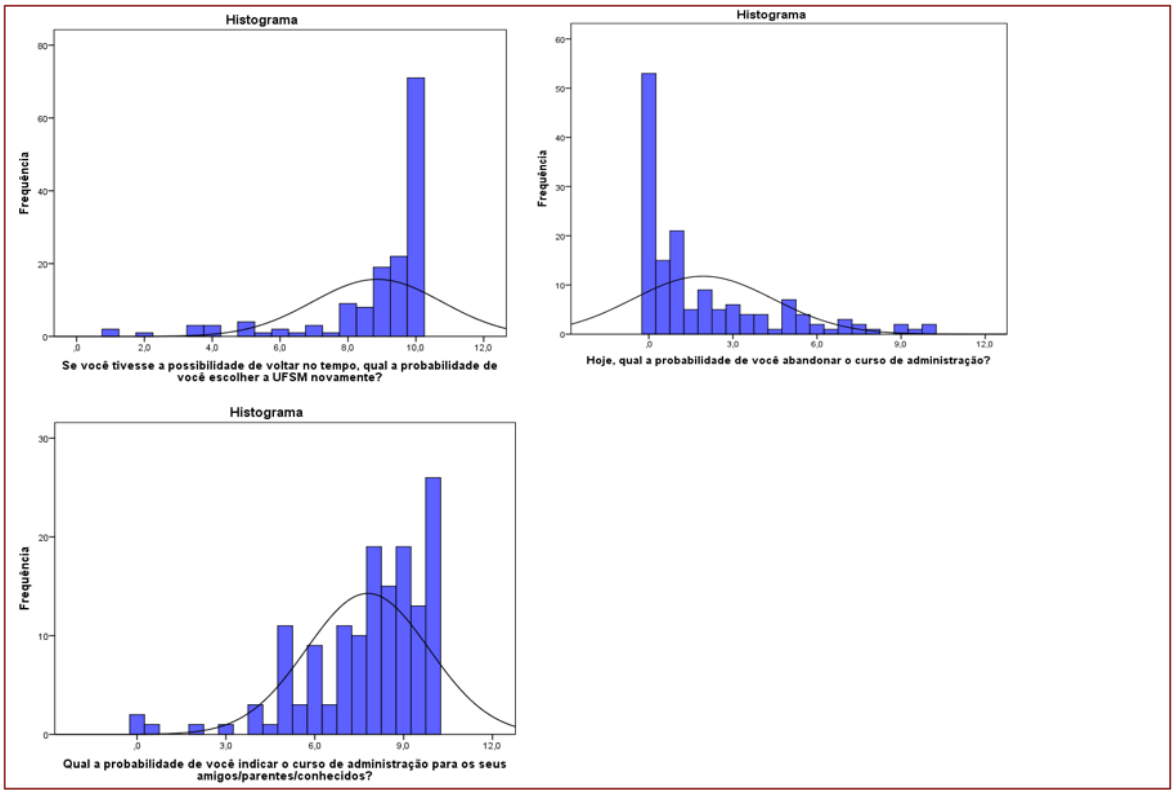
Figura 1 – Distribuição das frequências da relação atividade profissional e conhecimentos adquiridos na administração



Elaborado pelos autores (2025).

A Figura 1 apresenta um histograma com a distribuição das frequências das questões "Até que ponto o conhecimento e as habilidades que você está adquirindo durante a realização do curso de administração são utilizados em seu trabalho atual?" e "Em que medida a sua posição profissional é relacionada ao curso de administração?". Na primeira imagem, percebe-se que a maioria dos respondentes acredita que os conhecimentos e habilidades adquiridos durante a realização do curso de administração não são nada utilizados no seu trabalho atual. No segundo histograma, acontece comportamento semelhante, uma vez que mais da metade dos respondentes acredita que a sua posição profissional não é nada relacionada ao curso de administração.

Figura 2 – Distribuição das frequências da relação entre trocar de curso e/ou instituição de ensino



Elaborado pelos autores (2025).

A Figura 2 apresenta um histograma com a distribuição das frequências das questões “Se você tivesse a possibilidade de voltar no tempo, qual a probabilidade de você escolher o curso de administração novamente?”, “Se você tivesse a possibilidade de voltar no tempo, qual a probabilidade de você escolher a UFSM novamente?” e “Qual a probabilidade de você indicar o curso de administração para os seus amigos/parentes/conhecidos?”. O primeiro gráfico aponta que a maior parte dos respondentes afirmam que escolheriam a UFSM novamente caso tivessem a possibilidade. Já o segundo, diz que a maioria dos respondentes considera pouco provável abandonar o curso de administração atualmente. O terceiro possui uma frequência mais distribuída das respostas, mas pode-se inferir que a maior parte dos respondentes consideram totalmente provável indicar o curso de administração a pessoas próximas.

A Tabela 3 apresenta os itens do Fator 1, assim como a média e o percentual de cada alternativa marcada pelos respondentes da pesquisa. Vale destacar que essas questões tinham como ponto central indicar o quanto cada item interfere na decisão de continuar no curso de administração.

Tabela 3 – Fator 1 Perspectivas Profissionais e Acadêmicas

Item	Percentuais						
	Média	**Nada**	**Muito pouco**	**Pouco**	**Muito**	**Totalmente**	**Não se aplica**
A carreira não ser como eu achava que seria.	2,6	27,4	20,7	23,0	20,7	8,1	-
Faixa salarial baixa	3,0	20,4	13,6	23,8	27,2	15,0	-
Baixo reconhecimento profissional em longo prazo.	3,0	20,8	12,8	22,1	31,5	12,8	-
O mercado de trabalho é muito limitado.	2,8	26,1	16,9	21,8	22,5	12,7	-
Perceber que a atividade profissional não era aquilo que esperava.	2,8	23,9	18,8	26,1	16,7	14,5	-
Perceber que o curso pode não ajudar a conseguir um bom emprego no futuro.	2,9	23,0	18,7	19,4	23,7	15,1	-
Não tenho certeza se estou no curso certo.	2,5	33,3	21,5	16,3	18,5	10,4	-
Não sei ao certo onde posso trabalhar depois de me formar.	2,4	29,0	24,1	27,6	17,2	2,1	-
Dúvidas com relação a escolha do curso.	2,4	34,3	23,1	22,4	14,0	6,3	-
Decepção com o curso	2,5	33,8	20,6	19,1	11,8	14,7	-

Elaborado pelos autores (2025).

Observa-se na Tabela 3 que cerca de 27% dos respondentes marcaram que “a carreira não ser como eu achava que seria” interfere em nada na decisão de continuar no curso. Todavia, mais de 40% dos respondentes marcaram que interfere muito pouco ou pouco na decisão de continuar no curso. Cerca de 20% dos respondentes marcaram que a faixa salarial baixa influencia em nada na decisão de continuar no curso. Contudo, o maior percentual foi de 27,2% em interfere muito. A questão “baixo reconhecimento profissional em longo prazo” obteve cerca de 20% dos respondentes marcando que interfere em nada na decisão de continuar no curso e quase 35% dos respondentes marcaram que interfere pouco ou muito pouco na decisão de continuar no curso. Por fim, a questão “decepção com o curso” teve quase 35% dos respondentes marcando que interfere em nada na decisão de continuar no curso. Por outro lado, mais de 25% marcaram que interferem muito ou totalmente na decisão de abandonar o curso.

A Tabela 4 apresenta os itens do Fator 2, assim como a média e o percentual de cada item marcado pelos respondentes da pesquisa. Vale destacar que essas questões tinham como ponto central indicar o quanto cada item interfere na decisão de continuar no curso de administração.

Tabela 4 - Fator 2 _ Barreiras Acadêmicas e Geográficas

Item	Percentuais						
	Média	Nada	Muito pouco	Pouco	Muito	Totalmente	Não se aplica
Reprovação em disciplinas.	2,6	31,2	12,8	28,4	20,6	7,1	-
Reprovar mais de uma vez na mesma disciplina.	2,7	31,8	15,2	19,7	22,7	10,6	-
Ter desempenho abaixo da média em algumas disciplinas.	2,5	32,2	17,1	28,1	17,1	5,5	-
Dificuldade para entender as matérias do curso.	2,6	22,7	23,4	30,5	20,8	2,6	-
Morar longe do campus da Universidade.	2,4	29,5	18,7	35,3	13,7	2,9	-

Elaborado pelos autores (2025).

A Tabela 4 apresenta que o item reprovação em disciplinas obteve mais de 30% em não interfere em nada na decisão de continuar no curso. Por outro lado, mais de 25% dos respondentes marcaram que interferem muito ou totalmente na decisão de continuar no curso. Já o item reprovar mais de uma vez na mesma disciplina, obteve mais de 30% na alternativa, não interfere em nada na decisão de continuar no curso e maior percentual em interfere muito, com quase 23%. Por fim, morar longe do campus da Universidade obteve maior percentual de interfere pouco na decisão de continuar no curso, com cerca de 35% e quase 30% em não interferir em nada.

A Tabela 5 apresenta os itens do Fator 3, assim como a média e o percentual de cada item marcado pelos respondentes da pesquisa. Vale destacar que essas questões tinham como ponto central indicar o quanto cada item interfere na decisão de continuar no curso de administração.

Tabela 5 - Fator 3 Relações Interpessoais e Obstáculos Pessoais

Item	Percentuais						
	Média	Nada	Muito pouco	Pouco	Muito	Totalmente	Não se aplica
Ter caso de doença grave na família.	3,1	26,8	9,4	12,6	24,4	16,3	-
Imaturidade dos colegas.	2,3	34,7	20,8	26,4	12,5	5,6	-
Falta de amigos na Universidade.	2,4	37,0	22,0	26,0	9,4	5,5	-
Relacionamento ruim com os professores.	2,4	37,2	15,5	24,0	16,3	7,0	-
Falta de ajuda dos colegas.	2,3	32,1	22,1	30,5	11,5	3,8	-
Aumento das despesas em casa.	2,7	23,3	22,7	26,0	18,7	9,3	-
Dificuldade para conseguir estágio.	2,3	34,3	21,9	26,3	11,7	5,8	-

Elaborado pelos autores (2025).

Tendo em vista a Tabela 5, identifica-se que o item falta de amigos na Universidade apresenta maior percentual em não interferir em nada, com quase 40% dos respondentes marcando essa alternativa. Porém, quase 50% dos respondentes afirmaram que interferem muito pouco ou pouco na decisão de continuar no curso. Já o item aumento das despesas em casa, teve maior percentual em interfere pouco na decisão de continuar no

curso, com 26% dos respondentes marcando essa alternativa. Por último, o item dificuldade para conseguir estágio, obteve maior percentual em interfere em nada na decisão de continuar no curso, seguido de interfere muito pouco.

A Tabela 6 apresenta os itens do Fator 4, assim como a média e o percentual de cada item marcado pelos respondentes da pesquisa. Vale destacar que essas questões tinham como ponto central indicar o quanto cada item interfere na decisão de continuar no curso de administração.

Tabela 6 - Fator 4 Infraestrutura e Gestão Acadêmica

Item	Percentuais						
	Média	**Nada**	**Muito pouco**	**Pouco**	**Muito**	**Totalmente**	**Não se aplica**
Equipamentos ultrapassados dos laboratórios.	2,1	40,3	25,2	22,3	9,4	2,9	-
Não receber acompanhamento pedagógico adequado às minhas necessidades.	2,1	30,7	23,4	23,4	16,8	5,8	-
Dificuldade de acesso à internet no campus	2,4	37,6	17	19,1	17	9,2	-
A instituição ser desorganizada	2,8	24,1	21,9	19	22,6	12,4	-

Elaborado pelos autores (2025).

Na Tabela 6, pode-se analisar que cerca de 40% dos respondentes marcaram que interfere em nada na continuação do curso de equipamentos ultrapassados dos laboratórios, seguido de interfere muito pouco, com cerca de 25%. Já o item não receber acompanhamento pedagógico adequado às minhas necessidades, obteve maior percentual em não interferir em nada na decisão de continuar no curso, seguido de interfere muito pouco e interfere pouco, ambos com 23,4%. Tendo em vista o item dificuldade de acesso à internet, quase 40% dos respondentes marcaram que a alternativa interfere em nada na continuação do curso. Contudo, pouco mais de 35% dos respondentes marcaram que interfere muito pouco ou pouco na decisão de continuar no curso. Por fim, o item a instituição ser desorganizada, obteve maior percentual em não interfere em nada, seguido de interfere muito, com cerca de 22%.

A Tabela 7 apresenta os itens do Fator 5, assim como a média e o percentual de cada item marcado pelos respondentes da pesquisa. Vale destacar que essas questões tinham como ponto central indicar o quanto cada item interfere na decisão de continuar no curso de administração.

Tabela 7 - Fator 5_ Adaptação à Vida Universitária

Item	Percentuais						
	Média	**Nada**	**Muito pouco**	**Pouco**	**Muito**	**Totalmente**	**Não se aplica**
Ter que morar longe da minha família.	2,3	39,4	15,2	23,5	17,4	4,5	-
Assumir responsabilidades de morar sozinho.	1,9	54,4	17,6	14,0	10,3	3,7	-
Perceber que as pessoas pensam de uma forma muito diferente de mim.	1,9	46,0	24,0	23,3	5,3	1,3	-

Elaborado pelos autores (2025).

Tendo em vista a Tabela 7, o item ter que morar longe da minha família apresentou maior percentual em não interferir em nada na decisão de continuar no curso, com quase 40% dos respondentes marcando essa alternativa. Porém, cerca de 38% dos respondentes dizem que interferem muito pouco ou pouco na decisão de continuar no curso. O item assumir responsabilidades de morar sozinho obteve mais de 50% dos respondentes marcando que não interfere em nada na decisão de continuar no curso. Por fim, o item perceber que as pessoas pensam de uma forma muito diferente de mim, teve maior percentual em não interferir em nada na decisão de continuar no curso. Contudo, cerca de 47% dos respondentes afirmaram que interferem muito pouco ou pouco na decisão de continuar no curso.

A Tabela 8 apresenta os itens do Fator 7, assim como a média e o percentual de cada item marcado pelos respondentes da pesquisa. Vale destacar que essas questões tinham como ponto central indicar o quanto cada item interfere na decisão de continuar no curso de administração.

Tabela 8 - Fator 7 _ Diversidade e Relações Interpessoais

Item	Percentuais						
	Média	**Nada**	**Muito pouco**	**Pouco**	**Muito**	**Totalmente**	**Não se aplica**
Diferença entre a minha idade e a dos demais colegas.	1,5	69,1	18,7	9,4	2,9	2,9	
Ter uma classe social diferente dos colegas de curso.	1,5	66,4	19,3	11,4	2,1	0,7	

Elaborado pelos autores (2025).

Tendo em vista os resultados da Tabela 8, pode-se identificar que o item diferença entre minha idade e a dos demais colegas obteve maior percentual em não interferir em nada na decisão de continuar no curso. Já ter uma classe social diferente dos colegas de curso, teve maior percentual em não interferir em nada na decisão de continuar no curso, seguido de interfere muito pouco, com quase 20% dos respondentes marcando essa alternativa.

A análise dos resultados da pesquisa trouxe outros fatores a serem considerados no impacto da evasão no curso, tais como distância da universidade, desempenho acadêmico, dificuldade em entender algumas matérias, entre outros, os quais, junto com os fatores já mencionados anteriormente da literatura pesquisa (Aijuka, 2023; Birch; Miller, 2007; Müller; Klein, 2022; Stine Ekornes, 2022), como escolaridade, renda e sexo, ajudam a explicar ainda melhor o porquê do abandono dos estudantes do curso de administração. Além disso, cerca de 41 respondentes marcaram que já pensaram seriamente em abandonar o curso de administração, enquanto que 115 responderam que não e 4 indivíduos não responderam a questão.

Em seguida, a análise fatorial foi desenvolvida através do software SPSS com o intuito de agrupar os itens do questionário em fatores. Com isso, foi possível observar a carga fatorial das variáveis, assim como analisar a variância explicada de cada fator. A questão 39 foi retirada da análise, pois apresentou carga menor que 0,5. Além disso, a medida KMO apresentou o valor de 0,805, o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo, confirmando a fatorabilidade. Dessa forma, obteve-se o resultado dos fatores de acordo com a Tabela 9.

Tabela 9 - Análise Fatorial Exploratória: Fatores, Alpha de Cronbach, Variáveis, Carga Fatorial e Variância Explicada

Fator/Alpha de Cronbach/Variáveis	Carga Fatorial	Variância Explicada
Fator 1 _ Perspectivas Profissionais e Acadêmicas (ALFA DE CRONBACH: 0,926)		32,19%
A carreira não era como eu achava que seria.	0,796	
Faixa salarial baixa.	0,745	
O mercado de trabalho ser muito limitado.	0,739	
Perceber que o curso pode não ajudar a conseguir um bom emprego no futuro.	0,712	
Perceber que a atividade profissional não era aquilo que esperava.	0,71	
Baixo reconhecimento profissional em longo prazo.	0,704	
Não tenho certeza se estou no curso certo.	0,687	
Decepção com o curso.	0,676	
Dúvidas com relação a escolha do curso.	0,603	
Não sei ao certo onde posso trabalhar depois de me formar.	0,585	
Fator 2 _Barreiras Acadêmicas e Geográficas (ALFA DE CRONBACH: 0,877)		8,60%
Ter desempenho abaixo da média em algumas disciplinas.	0,835	
Reprovação em disciplinas.	0,826	
Reprovar mais de uma vez na mesma disciplina.	0,783	
Dificuldade para entender as matérias do curso.	0,632	
Morar longe do campus da Universidade.	0,453	
Fator 3 _Relações Interpessoais e Obstáculos Pessoais (ALFA DE CRONBACH: 0,837)		6,07%
Ter caso de doença grave na família.	0,696	
Falta de amigos na Universidade.	0,63	
Imaturidade dos colegas.	0,612	
Relacionamento ruim com os professores.	0,558	
Falta de ajuda dos colegas.	0,558	
Aumento das despesas em casa.	0,437	
Dificuldade para conseguir estágio.	0,369	
Fator 4 _Infraestrutura e Gestão Acadêmica (ALFA DE CRONBACH: 0,766)		4,43%
Dificuldade de acesso à internet no campus.	0,723	
A instituição ser desorganizada.	0,722	
Equipamentos ultrapassados dos laboratórios.	0,692	
Não receber acompanhamento pedagógico adequado às minhas necessidades.	0,554	

Tabela 9 - Análise Fatorial Exploratória: Fatores, Alpha de Cronbach, Variáveis, Carga Fatorial e Variância Explicada (continuação)

Fator/Alpha de Cronbach/Variáveis	Carga Fatorial	Variância Explicada
Fator 5 _Adaptação à Vida Universitária (ALFA DE CRONBACH: 0,657)		3,99%
Assumir responsabilidades de morar sozinho.	0,826	
Ter que morar longe da minha família.	0,653	
Perceber que as pessoas pensam de uma forma muito diferente de mim.	0,531	
Fator 6* _Barreiras à Continuidade Acadêmica (ALFA DE CRONBACH: 0,594)		3,73%
Perceber que o meu curso superior não é a única possibilidade para conseguir um bom emprego.	0,741	
Morar em república (casa compartilhada).	0,546	
Assumir novas atribuições profissionais que impossibilitem a continuidade dos estudos.	0,518	
Fator 7 _Diversidade e Relações Interpessoais (ALFA DE CRONBACH: 0,618)		3,50%
Diferença entre a minha idade e a dos demais colegas.	0,815	
Ter uma classe social diferente dos colegas de curso.	0,698	
Fator 8* _Escolha Acadêmica e Conflitos de Agenda (ALFA DE CRONBACH: 0,437)		3,05%
Vontade de conhecer outro curso.	0,704	
Trabalhar no mesmo horário das aulas.	0,515	

Nota: O Fator 9 foi retirado da análise por apresentar uma questão (Q 30)
* Fatores 6 e 8, não analisados por não apresentarem confiabilidade (Alpha Cronbach <0,6)
Elaborado pelos autores (2025).

Identifica-se, na Tabela 9, que os fatores Perspectivas Profissionais e Acadêmicas, Barreiras Acadêmicas e Geográficas e Relações Interpessoais e Obstáculos Pessoais apresentam os maiores Alpha de Cronbach e variância explicada. Já o coeficiente do alpha de Cronbach fornece uma análise da confiabilidade do item estudo (HAIR, 2009). O primeiro fator, Perspectivas Profissionais e Acadêmicas, avalia os estudantes que já estão inseridos no mercado de trabalho. Já o segundo fator, Barreiras Acadêmicas e Geográficas avalia o baixo desempenho no curso e morar longe da universidade. O terceiro fator, Relações Interpessoais e Obstáculos Pessoais, avalia aspectos pessoais e o relacionamento com os professores e colegas na universidade. O quarto fator, Infraestrutura e Gestão Acadêmica, diz respeito aos aspectos tangíveis da universidade, assim como os serviços oferecidos pela faculdade. O quinto fator está relacionado com a mudança de rotina causada pela inserção do indivíduo na faculdade. Com relação ao sexto fator, diz respeito às dificuldades de permanecer no curso de administração. O sétimo fator está relacionado com a diversidade dos estudantes. Por último, o oitavo fator diz respeito à escolha do curso, assim como dificuldade de conciliar estudos e trabalho.

A Tabela 10 fornece a médias, desvio-padrão e os valores mínimos e máximos dos fatores gerados a partir da análise fatorial exploratória. Os fatores: Perspectivas Profissionais e Acadêmicas, Barreiras Acadêmicas e Geográficas, Relações Interpessoais e Obstáculos Pessoais, Infraestrutura e Gestão Acadêmica, Adaptação à Vida Universitária e Diversidade e Relações Interpessoais foram criados a partir da média das respostas dos entrevistados para as questões que compõem cada fator.

Tabela 10 - Estatística descritiva das médias, desvio-padrão (DP) e valores mínimos e máximos dos fatores gerado na Análise Fatorial Exploratória

Fatores	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
Perspectivas Profissionais e Acadêmicas	2,75	1,04	1,00	4,61
Barreiras Acadêmicas e Geográficas	2,53	1,05	1,00	4,69
Relações Interpessoais e Obstáculos Pessoais	2,49	0,92	1,00	4,89
Infraestrutura e Gestão Acadêmica	2,45	0,98	1,00	4,59
Adaptação à Vida Universitária	2,05	0,93	1,00	4,41
Diversidade e Relações Interpessoais	1,46	0,66	1,00	3,54

Elaborado pelos autores (2025).

Através da Tabela 10, identifica-se que o fator Perspectivas Profissionais e Acadêmicas obteve média de 2,75, ou seja, mais próximo de 3, representando que em média os respondentes avaliaram como pouco interfere na decisão de continuar no curso os itens do fator. Já adaptação à vida universitária, teve média mais próxima de 2, indicando que em média os respondentes avaliam como interferem muito pouco na continuação do curso os itens desse fator. Por fim, o fator Diversidade e Relações Interpessoais, obteve média de 1,46, representando que em média os respondentes avaliam que não interferem em nada os itens desse fator.

Por fim, foi estimada a regressão linear pela técnica dos MQO, via Stepwise. Os parâmetros oriundos da estimação do modelo estão representados na Tabela 11.

Tabela 11 – Regressão linear

Itens	Coeficientes padronizados	Teste t	Sig.	VIF
DummyDesistir	0,311	3,003	0,003	1,005
Fator 2 _Barreiras Acadêmicas e Geográficas	0,212	2,064	0,042	1,005

Elaborado pelos autores (2025).

Inicialmente, cabe destacar que a maioria das variáveis propostas na seção de técnicas de análise como independentes, não apresentou resultados significativos e por essa razão ao aplicar a técnica stepwise não se mantiveram no modelo. A estimação apresentou um R^2 ajustado de 0,151, ou seja, as variáveis independentes explicaram 15,10% da variação na probabilidade de abandono do curso. Os pressupostos iniciais foram atendidos em parte, pois os resíduos não apresentaram normalidade (sig<0,05), no entanto o critério de homocedasticidade foi atendido (sig>0,05). O valor do Durbin-Watson foi próximo a 2 (1,684), indica ausência de autocorrelação, e os valores do FIV (fator de inflação da variância) foram inferiores a 10, o que representa ausência de multicolinearidade entre as variáveis previstas.

A dummy desistir indica que os estudantes que já pensaram em desistir do curso são mais propensos a abandonar o curso. Dentre todos os fatores levantados na pesquisa, apenas o fator barreiras acadêmicas e geográficas se mostrou significativo, indicando que a percepção de tais barreiras contribui diretamente para a probabilidade de abandonar o

curso. Esses resultados estão alinhados com a literatura pesquisada (Bean, 1980; Hinton, 2007; Li; Carrol, 2020; Willcoxson; Cotter; Joy, 2011; Zajac et al., 2024).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A evasão no ensino superior é uma problemática de alcance global, sendo ainda mais preocupante em países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil. No contexto da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), 10% dos alunos matriculados estão no quadro de evasões monitoradas pelo Observatório de Evasão da instituição. Por isso, compreender os fatores que contribuem para a decisão dos estudantes em interromper sua trajetória acadêmica é, portanto, essencial para o enfrentamento dessa realidade.

O presente estudo teve como objetivo principal analisar a percepção dos estudantes do curso de Administração, turnos diurno e noturno, da UFSM, buscando identificar de que forma variáveis socioeconômicas, demográficas e comportamentais influenciam na decisão de evasão. Os resultados permitiram traçar o perfil dos alunos mais propensos a abandonar o curso, identificando como fatores predominantes: baixa renda, residência em locais distantes da universidade ou em outras cidades, estágio inicial na graduação e desempenho acadêmico insatisfatório. Complementarmente, com base nos dados do Observatório de Evasão da universidade, o perfil mais comum dos estudantes não formados abrange: indivíduos do sexo masculino, solteiros, residentes em Santa Maria, sem vínculo com bolsas acadêmicas ou auxílio BSE, com idade entre 24 e 36 anos e com média de notas inferior ou igual a 5.

A pesquisa conseguiu mapear os principais fatores que influenciam a evasão no curso de Administração, destacando-se: distância do campus, dificuldade de compreensão dos conteúdos, reprovação em disciplinas (especialmente em mais de uma), e desempenho acadêmico abaixo da média. Diante disso, recomenda-se que a instituição implemente um sistema de acompanhamento mais próximo dos estudantes em situação de vulnerabilidade acadêmica, sobretudo daqueles com histórico de reprovações recorrentes.

Outra medida relevante seria o fortalecimento da comunicação institucional com os alunos, ampliando o acesso a informações sobre serviços acadêmicos, como recuperação de disciplinas, programas de bolsas, projetos de extensão e pesquisa, promovendo uma maior integração entre o estudante e a universidade. Acredita-se que a falta de conhecimento sobre essas oportunidades pode contribuir significativamente para a decisão de abandono.

Além disso, políticas de apoio logístico, como a ampliação do transporte público e a flexibilização dos horários de ônibus para estudantes que residem longe do campus, poderiam facilitar o acesso e a permanência. A oferta de aulas de reforço em horários alternativos e a criação de cursos de nivelamento no início da graduação também se mostram estratégias viáveis para reduzir as dificuldades acadêmicas, especialmente em disciplinas com altos índices de reprovação.

Observou-se, ainda, que os estudantes que já cogitaram abandonar o curso apresentam maior propensão a efetivar essa decisão. Assim, a realização de pesquisas contínuas com os discentes pode permitir a identificação precoce desses casos, possibilitando que a gestão atue de forma preventiva, buscando minimizar os motivos que levam ao abandono.

Como limitação do estudo, destaca-se a baixa participação dos estudantes nas aulas, o que restringiu o tamanho da amostra e, consequentemente, a abrangência dos resultados. Para futuras pesquisas, sugere-se ampliar a amostragem e realizar estudos qualitativos com foco nos estudantes dos primeiros semestres, etapa em que, conforme apontado na literatura, ocorrem os maiores índices de evasão.

REFERÊNCIAS

[1] AIJUKA, A. A review of church efforts in students' academic performance in the Church of Uganda founded secondary schools. *Journal of Research Innovation and Implications in Education*, Uganda Christian University, Uganda, v. 7, n. 3, p. 358-370, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.59765/gwex6920. Acesso em: 5 out. 2024.

[2] AINA, C. *et al.* The determinants of university dropout: A review of the socio-economic literature. *Socio-Economic Planning Sciences*, Università del Piemonte Orientale, Novara, Itália, v. 79, p. 101102, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.seps.2021.101102. Acesso em: 5 out. 2024.

[3] ALVARADO-URIBE, J. *et al.* Student dataset from Tecnologico de Monterrey in Mexico to predict dropout in higher education. *Data*, Monterrey, México, v. 7, n. 9, p. 119, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.3390/data7090119. Acesso em: 5 out. 2024.

[4] BARGMANN, C.; THIELE, L.; KAUFFELD, S. Motivation matters: Predicting students' career decidedness and intention to drop out after the first year in higher education. *Higher Education*, Braunschweig, Alemanha, p. 1-17, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1007/s10734-021-00707-6. Acesso em: 5 out. 2024.

[5] BÄULKE, L.; ECKERLEIN, N.; DRESEL, M. Interrelations between motivational regulation, procrastination and college dropout intentions. Augsburgo, Alemanha, 2018.

[6] BEAN, J. P. Dropouts and turnover: The synthesis and test of a causal model of student attrition. *Research in Higher Education*, S.l., v. 12, p. 155-187, 1980.

[7] BELTRAME, G.; VIEIRA, K. M.; KLEIN, L. L.; BOBSIN, D. Technostress e home office na pandemia da covid-19: impactos na produtividade de servidores públicos. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, Boa Vista, v. 13, n. 38, p. 364–384, 2023. DOI: 10.5281/zenodo.10028987. Disponível em: https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/2400. Acesso em: 15 dez. 2024.

[8] BENDEN, D. K.; LAUERMANN, F. Students' motivational trajectories and academic success in math-intensive study programs: Why short-term motivational assessments matter. *Journal of Educational Psychology*, S.l., v. 114, n. 5, p. 1062, 2022.

[9] BRASIL. *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.* Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 6 out. 2024.

[10] BRINKWORTH, R. *et al.* First year expectations and experiences: Student and teacher perspectives. *Higher Education*, Universidade de Adelaide, Austrália, v. 58, p. 157-173, 2009. DOI: 10.1007/s10734-008-9188-3. Acesso em: 6 out. 2024.

[11] CASTLES, J. Persistence and the adult learner: Factors affecting persistence in Open University students. *Active Learning in Higher Education*, Open University of the UK, Reino Unido, v. 5, n. 2, p. 166-179, 2004. Disponível em: https://doi.org/10.1177/1469787404043813. Acesso em: 6 out. 2024.

[12] CHEN, R.; JOHN, E. P. St. State financial policies and college student persistence: A national study. *The Journal of Higher Education*, Universidade de Pensilvânia, EUA, v. 82, n. 5, p. 629-660, 2011. Disponível em: https://doi.org/10.1080/00221546.2011.11777220. Acesso em: 7 out. 2024.

[13] CUNHA, E. R.; MOROSINI, M. C. Evasão na educação superior: uma temática em discussão. *Revista Cocar*, Belém, v. 7, n. 14, p. 82-89, ago./dez. 2013. Disponível em: https://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/8775/2/Evasao_na_educacao_superior_uma_tematica_em_discussao.pdf. Acesso em: 31 mar. 2025.

[14] DE SILVA, L. M. H. *et al.* Toward an institutional analytics agenda for addressing student dropout in higher education: An academic stakeholders' perspective. *Journal of Learning Analytics*, S.l., v. 9, n. 2, p. 179-201, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.18608/jla.2022.7507. Acesso em: 7 out. 2024.

[15] FAAS, C. *et al.* Socioeconomic success and mental health profiles of young adults who drop out of college. *Journal of Youth Studies*, Carolina do Norte, EUA, v. 21, n. 5, p. 669-686, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.1080/13676261.2017.1406598. Acesso em: 7 out. 2024.

[16] FINN, A. S. *et al.* Cognitive skills, student achievement tests, and schools. *Psychological Science*, S.l., v. 25, n. 3, p. 736-744, 2014. Disponível em: https://doi.org/10.1177/0956797613516008. Acesso em: 7 out. 2024.

[17] FLEURY, M. T. L.; DA COSTA WERLANG, S. R. Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens. *Anuário de Pesquisa GVPesquisa*, S.l., 2016.

[18] FLETCHER, A. C.; JENSEN, M.; VRSHEK-SCHALLHORN, S. Novel perspectives on adversity exposure, stress responding, and academic retention among first-and continuing-generation students. *Emerging Adulthood*, S.l., v. 11, n. 1, p. 175-189, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.1177/21676968221089087. Acesso em: 10 out. 2024.

[19] FLORES, V.; HERAS, S.; JULIAN, V. Comparison of predictive models with balanced classes using the SMOTE method for the forecast of student dropout in higher education. *Electronics*, Moquegua, Peru, v. 11, n. 3, p. 457, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.3390/electronics11030457. Acesso em: 12 out. 2024.

[20] FOSTER, C.; FRANCIS, P. A systematic review on the deployment and effectiveness of data analytics in higher education to improve student outcomes. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, S.l., v. 45, n. 6, p. 822-841, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1080/02602938.2019.1696945. Acesso em: 7 out. 2024.

[21] GAYED, J. M. *et al.* Exploring an AI-based writing assistant's impact on English language learners. *Computers and Education: Artificial Intelligence*, S.l., v. 3, p. 100055, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.caeai.2022.100055. Acesso em: 14 out. 2024.

[22] GUERRA, L. C. B.; FERRAZ, R. M. C.; MEDEIROS, J. P. Evasão na educação superior de um instituto federal do nordeste brasileiro. *Revista Eletrônica de Educação*, v. 13, n. 2, p. 533-553, 2019. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S1982-71992019000200533&script=sci_arttext. Acesso em: 31 mar. 2025.

[23] HAIR, J. F. *Análise multivariada de dados*. S.l.: Bookman Editora, 2009. E-book.

[24] HINTON, L. Causes of attrition in first year students in capstone courses and recommendations for intervention. 2007. Disponível em: http://sleid.cqu.edu.au/. Acesso em: 15 out. 2024.

[25] JENO, L. M. *et al.* Motivational determinants of students' academic functioning: The role of autonomy-support, autonomous motivation, and perceived competence. *Scandinavian Journal of Educational Research*, v. 67, n. 2, p. 194-211, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.1080/00313831.2021.1990125. Acesso em: 15 out. 2024.

[26] JOHNSON, I. Enrollment, persistence and graduation of in-state students at a public research university: Does high school matter? *Research in Higher Education*, v. 49, p. 776-793, 2008. S.l.

[27] LI, I. W.; CARROLL, D. R. Factors influencing dropout and academic performance: an Australian higher education equity perspective. *Journal of Higher Education Policy and Management*, Austrália, v. 42, n. 1, p. 14-30, 2020. Disponível em: https://orcid.org/0000-0003-2804-1413. Acesso em: 16 out. 2024.

[28] LIZARTE SIMÓN, E. J.; GIJÓN PUERTA, J. Prediction of early dropout in higher education using the SCPQ. *Cogent Psychology*, Granada, Espanha, v. 9, n. 1, p. 2123588, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1080/23311908.2022.2123588. Acesso em: 17 out. 2024.

[29] MARCHIORI, D. M. *et al.* The relationship between human capital, information technology capability, innovativeness and organizational performance: An integrated approach. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 177, p. 121526, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121526. Acesso em: 17 out. 2024.

[30] MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma organização aplicada*. 2011. E-book.

[31] MASHBURN, A. J. A psychological process of college student dropout. *Journal of College Student Retention: Research, Theory & Practice*, v. 2, n. 3, p. 173-190, 2000. Disponível em: https://doi.org/10.2190/U2QB-52J9-GHGP-6LEE. Acesso em: 17 out. 2024.

[32] MEIRINHOS, G. *et al.* Leadership styles, motivation, communication and reward systems in business performance. *Journal of Risk and Financial Management*, Benguela, Angola, v. 16, n. 2, p. 70, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.3390/jrfm16020070. Acesso em: 17 out. 2024.

[33] MELGUIZO, T.; SANCHEZ TORRES, F.; JAIME, H. The association between financial aid availability and the college dropout rates in Colombia. *Higher Education*, Colômbia, v. 62, p. 231-247, 2011. Disponível em: https://doi.org/10.1007/s10734-010-9385-8. Acesso em: 17 out. 2024.

[34] MORANO, R. S. *et al.* The interdependence between ease of doing business, innovation, and competitiveness of nations. *BAR – Brazilian Administration Review*, v. 20, n. 2, p. e220103, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2023220103. Acesso em: 17 out. 2024.

[35] ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – OCDE. *Education at a glance: OECD indicators*. 2024. Disponível em: https://www.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2024_c00cad36-en. Acesso em: 18 out. 2024.

[36] PATTI, M. V. *et al.* The relationship of college facilities and services to student retention. New Orleans, EUA, 1993.

[37] PHAN, M.; DE CAIGNY, A.; COUSSEMENT, K. A decision support framework to incorporate textual data for early student dropout prediction in higher education. *Decision Support Systems*, v. 168, p. 113940, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.dss.2023.113940. Acesso em: 18 out. 2024.

[38] PIGLIAPOCO, E.; BOGLIOLO, A. The effects of psychological sense of community in online and face-to-face academic courses. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET)*, v. 3, n. 4, p. 60-69, 2008. Disponível em: http://www.i-jet.org/. Acesso em: 18 out. 2024.

[39] POWNALL, M.; HARRIS, R.; BLUNDELL-BIRTILL, P. Supporting students during the transition to university in COVID-19: Five key considerations and recommendations for educators. *Psychology Learning & Teaching*, Reino Unido, v. 21, n. 1, p. 3-18, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1177/14757257211032486. Acesso em: 18 out. 2024.

[40] SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LÚCIO, P. B. *Metodologia de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2013.

[41] SCHEUNEMANN, A. *et al.* A longitudinal analysis of the reciprocal relationship between academic procrastination, study satisfaction, and dropout intentions in higher education. *European Journal of Psychology of Education*, v. 37, n. 4, p. 1141-1164, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1007/s10212-021-00571-z. Acesso em: 19 out. 2024.

[42] SCHOMBURG, H. *Carrying out tracer studies*. *Guide to anticipating and matching skills and jobs*, v. 6, 2016. S.l.

[43] SHAIKH, U. U.; ASIF, Z. Persistence and dropout in higher online education: Review and categorization of factors. *Frontiers in Psychology*, v. 13, p. 902070, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.902070. Acesso em: 19 out. 2024.

[44] SHPIGELMAN, C. N. *et al.* Supporting the development of students with disabilities in higher education: Access, stigma, identity, and power. *Studies in Higher Education*, v. 47, n. 9, p. 1776-1791, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1080/03075079.2021.1960303. Acesso em: 20 out. 2024.

[45] SILVA, D. B. *et al.* Evasão no ensino superior público do Brasil: estudo de caso da Universidade de São Paulo. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, São Paulo, v. 27, n. 2, p. 248-259, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S1414-40772022000200003. Acesso em: 19 out. 2024.

[46] SONG, Z. *et al.* All-year dropout prediction modeling and analysis for university students. *Applied Sciences*, v. 13, n. 2, p. 1143, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.3390/app13021143. Acesso em: 19 out. 2024.

[47] STOJANOV, A.; DANIEL, B. K. A decade of research into the application of big data and analytics in higher education: A systematic review of the literature. *Education and Information Technologies*, v. 29, n. 5, p. 5807-5831, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1007/s10639-023-12033-8. Acesso em: 19 out. 2024.

[48] TINTO, V. Dropout from higher education: A theoretical synthesis of recent research. *Review of Educational Research*, v. 45, n. 1, p. 89-125, 1975. Disponível em: https://doi.org/10.3102/00346543045001089. Acesso em: 21 out. 2024.

[49] TRAUTWEIN, C.; BOSSE, E. The first year in higher education—critical requirements from the student perspective. *Higher Education*, Alemanha, v. 73, p. 371-387, 2017. Disponível em: https://doi.org/10.1007/s10734-016-0098-5. Acesso em: 22 out. 2024.

[50] VOSSENSTEYN, J. J. *et al. Dropout and completion in higher education in Europe: Main report*. 2015. Disponível em: https://doi.org/10.2766/826962. Acesso em: 23 out. 2024.

[51] WILD, S.; HEULING, L. S. Student dropout and retention: An event history analysis among students in cooperative higher education. *International Journal of Educational Research*, Alemanha, v. 104, p. 101687, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.ijer.2020.101687. Acesso em: 24 out. 2024.

[52] WILLCOXSON, L.; COTTER, J.; JOY, S. Beyond the first-year experience: The impact on attrition of student experiences throughout undergraduate degree studies in six diverse universities. *Studies in Higher Education*, v. 36, n. 3, p. 331-352, 2011. Disponível em: https://doi.org/10.1080/03075070903581533. Acesso em: 25 out. 2024.

[53] ZAJĄC, T. *et al.* Student mental health and dropout from higher education: an analysis of Australian administrative data. *Higher Education*, Austrália, v. 87, n. 2, p. 325-343, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1007/s10734-023-01009-9. Acesso em: 26 out. 2024.

Capítulo 6

Finanças comportamentais: um estudo quasi bibliométrico

Joseilton Batista de Lima
Gilvanete Dantas de Oliveira Pereira

Resumo: As finanças comportamentais se constituem em um campo de pesquisa relativamente novo. Os primeiros estudos datam de 1974, quando os psicólogos Daniel Kahneman e Amos Tversky mostraram que as pessoas tinham aversão a perdas, influenciando, assim, com comportamentos individuais, o mercado financeiro. Desde então, as finanças comportamentais têm se mostrado um campo fértil para os pesquisadores. O objetivo desta pesquisa foi realizar um estudo *quasi* bibliométrico nos artigos disponibilizados na base da Spell, no período de 2010 a 2020, que tinham no título a expressão "finanças comportamentais". Os resultados mostraram que os Estados de Santa Catarina e Minas Gerais lideram as pesquisas acerca das finanças comportamentais, buscando replicar trabalhos que tinham por base teórica os estudos pioneiros. Foi possível verificar o debate sobre o comportamento do investidor perante o mercado e como suas escolhas são influenciadas não apenas por decisões racionais na hora de aplicar seu dinheiro, como também por cunhos emocionais, sociais, entre outros.

Palavras-chave: Finanças comportamentais, *Quasi* bibliométrico, Educação financeira.

1. INTRODUÇÃO

A educação financeira faz parte dos currículos escolares do ensino fundamental e médio como conteúdo transversal na componente curricular matemática. Por meio do Decreto nº 7.397/2010, renovada pelo Decreto nº 10.393/2020, o governo federal criou a Estratégia Nacional de Educação Financeira (Enef), como uma política de Estado de caráter permanente cujo objetivo "é contribuir para o fortalecimento da cidadania ao fornecer e apoiar ações que ajudem a população a tomar decisões financeiras mais autônomas e conscientes" (ENEF, 2023).

Para Massaro (2019), grande parte dos problemas em finanças pessoais são psicológicos, cognitivos, comportamentais, de hábitos e de crenças. Dessa afirmação surgiu a curiosidade de estudar a temática finanças comportamentais, pois será que o comportamento pessoal também influencia o mercado e/ou as organizações?

Segundo Brigham e Ehrhardt (2012), as finanças comportamentais são um campo de estudo que analisa o comportamento do investidor como características psicológicas, ou seja, o indivíduo age por emoções e estas influenciam as finanças pessoais e organizacionais.

Diante do exposto, o objetivo da presente pesquisa é realizar um estudo *quasi* bibliométrico nos artigos disponibilizados na base da Spell, no período de 2010 a 2020, que tenham no título a expressão "finanças comportamentais", no intuito de buscar compreender como as finanças comportamentais vêm sendo estudada no Brasil na última década, quais os principais meios de divulgação dos estudos e quais centros de pesquisa têm se debruçado sobre a temática.

Além desta introdução, a pesquisa se encontra estruturada com referencial teórico acerca de finanças comportamentais e estudos *quasi* bibliométricos, metodologia científica, discussão dos resultados, considerações finais e referências.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo apresentar a revisão da literatura acerca de finanças comportamentais e estudos *quasi* bibliométricos, temas centrais da presente pesquisa.

2.1. FINANÇAS COMPORTAMENTAIS

As finanças comportamentais foram estudadas por diversas óticas e autores, tendo por base os diversos fatores que influenciam os indivíduos nas suas tomadas de decisão e o reflexo do meio econômico, uma vez que o mercado é formado por pessoas e as relações que têm com o meio, em que algumas oscilações dos preços são atribuídas à disputa entre grandes e pequenos investidores.

Segundo Faveri e Knupp (2018), as finanças comportamentais surgiram em 1979 com o trabalho dos psicólogos Daniel Kahneman e Amos Tversky, os quais demonstraram que a tomada de decisão dos indivíduos nem sempre segue um padrão racional, ou seja, as tomadas de decisão dos indivíduos apresentam vieses, fato estendido para o comportamento no mercado financeiro.

Assaf Neto (2014) afirma que o objetivo das finanças comportamentais é estudar como as pessoas, em suas vidas econômicas reais, interpretam as informações recebidas e tomam as suas decisões de investimento.

Brigham e Ehrhardt (2012) informam que as finanças comportamentais consideram que os investidores não se comportam racionalmente, como se espera na hipótese de mercados eficientes. É um campo de pesquisa promissor cujos pioneiros foram Kahneman e Tversky (1979) juntamente com o professor de finanças Richard Thaler.

Para Brigham e Ehrhardt (2012), os professores de finanças Thaler e Barberis resumiram muito das pesquisas iniciais e apontaram dois fundamentos importantes das finanças comportamentais, a saber: anomalias na precificação no mercado podem persistir; e não existe caminho confiável para tirar vantagem dos preços errados no mercado. A psicologia é importante para explicar esses fundamentos quando mostra que os indivíduos agem de formas diferentes frente às perdas e aos ganhos potenciais. Experimentos mostraram que "a pessoa parece não gostar do risco quando se torna possível ganhar, mas enfrenta o risco para evitar perdas óbvias" (Brigham; Ehrhardt, 2012, p. 946).

Barros e Felipe (2015) mostram que as finanças comportamentais avançam quando são utilizados métodos da psicologia para reconhecer os vieses cognitivos e emocionais e para explicar o distanciamento dos princípios da racionalidade completa. Por sua vez, Brito e Amaral (2020) estudam as finanças comportamentais observando a tentativa de mesclar os estudos financeiros tradicionais com os estudos do comportamento humano para o processo decisório, partindo do pressuposto de que os agentes econômicos são suscetíveis a erros sistemáticos e ações irracionais.

Para Haubert, Lima e Lima (2014), as finanças comportamentais admitem a existência de vieses de decisão e consideram que a maioria deles pode e deve ser eliminado. A ideia básica não é rejeitar todos os postulados das finanças, mas sim compreender melhor o processo de tomada de decisão financeira.

Pelo exposto, pode-se afirmar que as finanças comportamentais são relativamente recentes e mescla estudos de economia, finanças e psicologia. Tiveram início com estudo dos indivíduos, mas também têm implicações para as corporações (Brigham; Ehrhardt, 2012).

2.2. BIBLIOMETRIA E QUASI BIBLIOMÉTRICO

A bibliometria busca mensurar a produção científica por meio de métodos matemáticos e estatísticos, no intuito de ajudar no preenchimento de algumas perguntas para uma melhor compreensão dos trabalhos desenvolvidos no meio acadêmico.

Surgiu em 1922, com a conotação de esclarecimento dos processos científicos e tecnológicos, por meio da contagem de documentos, mas o termo bibliometria só foi exposto pela primeira vez em 1969, por Pritchard (Teixeira; Iwamoto; Medeiros, 2013) como um conjunto de leis associadas à Ciências da Informação.

> A bibliometria permite, mediante a geração de índices, avaliar a produção científica de um país, das instituições e dos cientistas. Possibilita, também, macroanálises, como da produção científica de um país em relação ao mundo, bem como microanálises, no caso da relação entre a produção acadêmica de um pesquisador e a comunidade científica em

> que se insere e, quanto ao objetivo, focaliza-o na alocação de recursos. (Macias-Chapula, 1998 *apud* Teixeira; Iwamoto; Medeiros, 2013, p. 424):

Na literatura, pode-se observar que a bibliometria faz o uso de cinco metodologias em seus trabalhos, como análises de citações, análise de cocitação, agrupamento bibliográfico, *coword analysis*, e webmetria.

Em administração, a bibliometria, na visão de Teixeira, Iwamoto e Medeiros (2013), pode ser utilizada de forma a atender critérios específicos, sendo mais adequada a utilização da terminologia "*quasi* bibliométricos" devido à transposição de finalidade necessária nessa ciência. As referidas autoras defendem a importância de buscar, como posto na bibliometria, informações relativas a autores citados, autores mais produtivos, elite de pesquisa, frente de concentração geográfica das produções e meio mais utilizados para publicações. Ao final, elas propõem a seguinte classificação para os estudos *quasi* bibliométricos em administração:

> a) estudos que se concentrem nas categorias bibliométricas que contemplem leis como as de Lotka, Zipf e Price, visando macroanálises, quando o objetivo for discutir políticas públicas de geração do conhecimento e, somando-se àquelas, a análise da produção do conhecimento por instituição, assim como pela origem geográfica dos autores;
>
> b) categorias relacionadas ao perfil dos autores, quando o objetivo for analisar a maturidade acadêmica e as características demográficas dos pesquisadores do campo em estudo;
>
> c) distribuição do conhecimento no tempo e no espaço, identificando a evolução da produção no tempo e a distribuição geográfica;
>
> d) identificar os autores mais influentes e as influências que recebem, mediante o levantamento dos autores mais produtivos e cocitações; e
>
> e) identificar abordagens epistêmicas e metodológicas dominantes e não dominantes no campo, no intuito de analisar criticamente os menos presentes ou ausentes, apontando para agendas de pesquisa inovadoras, para alternativas e realidades aparentemente invisíveis.

Sendo esta pesquisa na área de administração, a proposta de realização de um estudo *quasi* bibliométrico se mostra mais adequado e será este o recorte usado no trabalho.

3. METODOLOGIA

Segundo Vergara (2011), metodologia se compreende como um conjunto de procedimentos por meio de técnicas que almejam uma determinada meta, mostrando uma forma ou uma lógica de pensamento. Assim, foi desta forma que este trabalho se fundamentou.

Este trabalho tem por objetivo realizar um estudo *quasi* bibliométrico nos artigos disponibilizados na base da Spell, no período de 2010 a 2020, que tenham no título a expressão "finanças comportamentais".

Para alcançar o objetivo do estudo, foi realizada, inicialmente, uma pesquisa bibliográfica, sendo encontrados 15 artigos que constituíram a população para o presente estudo.

Para análise dos dados, foi utilizado o modelo proposto por Teixeira, Iwamoto e Medeiros (2013) para estudos em administração *quasi* bibliométricos, sendo analisados dados relativos a autores citados e mais produtivos, elite de pesquisa, frente de concentração geográfica, meios mais utilizados para publicações, além de buscar "identificar abordagens epistêmica e metodológicas dominantes e não-dominantes no campo, no intuito de analisar criticamente os menos presentes ou ausentes, apontando para agendas de pesquisa inovadoras, para alternativas e realidades aparentemente invisíveis" (Teixeira; Iwamoto; Medeiros, 2013, p. 445-446).

4. ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem por finalidade apresentar os resultados da pesquisa, e está estruturado em quatro partes. A primeira apresenta a produção do conhecimento, a segunda apresenta a evolução da produção acadêmica no tempo e a distribuição geográfica, a terceira busca identificar os autores mais influentes e elite da pesquisa e, por fim, a quarta busca identificar as abordagens epistêmicas e metodológicas dominantes.

4.1. PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO

Nesta categoria encontram-se as análises relacionadas à produção do conhecimento por instituição e origem geográfica dos autores.

Tabela 1 – Número de autores por instituição

Universidade	Número de autores
Universidade Federal de Santa Catarina	14
Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia	2
Universidade de São Paulo	3
Universidade Presbiteriana Mackenzie	2
Universidade Federal de Uberlândia	4
Universidade Federal de Ouro Preto	2
Instituto de Ensino Superior da Grande Florianópolis	2
Pontifícia Universidade Católica do Paraná	2
FECAP	1
Fou Kings Ltda.	1
Unioeste	1
Uniseb	1
Universidade Federal de Goiás	1
Universidade do Sul de Santa Catarina	1
UTFPR	1
Universidade Regional de Blumenau	1
Universidade de Valência	1
Universidade do Estado de Santa Catarina	1
Total	**41**

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 1, 18 centros universitários compuseram a origem dos autores, sendo a liderança dos estudos realizada pela Universidade Federal de Santa Catarina, seguida da Universidade Federal de Uberlândia.

4.2. EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO NO TEMPO E A DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA

Nesta categoria encontram-se as análises relacionadas à evolução da produção no tempo e a distribuição geográfica.

Tabela 2 – Quantidade de artigos publicados por ano de publicação

Ano	Quantidade de artigos
2010	2
2011	2
2012	3
2014	3
2015	2
2018	1
2020	2
Total	**15**

Fonte: dados da pesquisa.

Com base na Tabela 2, foi constatado que o número de artigos publicados se manteve estável entre 2010 e 2011, tendo uma alta de 50% em 2012 e 2014, no entanto houve uma queda de 33,2% nos anos de 2015 e 2018, voltando a crescer 100% em 2020. Além dessas informações, também se pode observar que em 2013, 2016, 2017 e 2019 não houve publicação.

Tabela 3 – Local de origem dos autores

Região	Estados	Nº de autores
Norte	–	–
Nordeste	Bahia	2
Centro oeste	Goiás	1
Sudeste	São Paulo Minas Gerais	8 5
Sul	Santa Catarina Paraná	21 4

Fonte: dados da pesquisa.

Por meio da Tabela 3, constatou-se que o maior número de publicação se concentra na região compreendida entre Sul e Sudeste do país, com aproximadamente com 92% do total. Destas, 49% foram em Santa Catarina, principal centro das publicações. O Nordeste contribuiu com 5% e o Centro-Oeste com 2,5%.

4.3. IDENTIFICAÇÃO DOS AUTORES MAIS INFLUENTES E ELITE DA PESQUISA

Na pesquisa, pode-se levantar os autores mais citados por meio de divulgação da informação no próprio sítio da Spell. A Tabela 4 mostra os autores e quantas vezes o artigo foi citado.

Tabela 4 – Autores mais citados segundo artigos publicados na Spell, até fevereiro de 2023

Autor	Quantas vezes o artigo foi citado
Rodrigo Fernandes Malaquias	13
Samuel de Paiva Naves Mamede	13
Cláudia Emiko Yoshinaga	9
Thiago Borges Ramalho	9
Daiana Paula Pimenta	7
Jaluza Maria Lima Silva Borsato	7
Kárem Cristina de Sousa Ribeiro	7
Dinorá Baldo de Faveri	4
Paulo de Souza Knupp	4
Carlos Rogério Montenegro de Lima	4
Fabricio Luis Colognese Haubert	4
Marcus Vinícius Andrade de Lima	4
Hans Michael Van Bellen	4
Juliane Vieira de Souza	4
Marcelo Nascimento	4
Vanessa Marcela Nascimento	4
José Roberto Frega	4
Silvana Anita Walter	4
Wesley Vieira da Silva	4
Israel José dos Santos Felipe	3
Thiago de Sousa Barros	3
Fabricio Luis Colognese Haubert	3
Luiz Henrique Debei Herling	3
Marcus Vinícius Andrade de Lima	3
Elizabeth Krauter	2
Rossimar Laura Oliveira	2
Carlos Eduardo Facin Lavarda	1
Clésia Ana Gubiani	1
Total	**134**

Fonte: dados da pesquisa.

Pode-se verificar, dentro da temática pesquisada, que Rodrigo Malaquias e Samuel Mamede tiveram seus trabalhos mais citados (em 19,5% dos trabalhos), de acordo com informações divulgadas no sítio da Spell, sendo usados numa média de 13 vezes. Logo em seguida, outros nomes muito trabalhados na área foram os de: Cláudia Yoshinaga e Thiago Ramalho (9 vezes – cerca de 14,6%), Daiana Pimenta, Jaluza Borsato e Kárem Ribeiro (7 vezes – 26,8%), Dinorá Faveri e Paulo Knupp (4 vezes – 90%), Fabricio Haubert, Carlos Lima e Marcus Lima (4 vezes – 17%), Hans Bellen, Juliane Souza, Marcelo Nascimento, Vanessa Nascimento 31,7%, José Frega, Silvana Walter e Wesley Silva (4 vezes – 34,1%), Thiago Barros e Israel Felipe (3 vezes – 90,2%), Fabricio Haubert, Marcuss Lima e Luiz

Herling (3 vezes – 24,3%), Elizabeth Krauter e Rossimar Oliveira (2 vezes – 87,8%) e Carlos Lavarda e Clésia Gubiani (1 vez – 21,9%).

Na temática, no Brasil, não foi constatada uma elite da pesquisa, pois apenas dois autores tiveram mais de uma publicação no período analisado, conforme se pode observar na Tabela 5.

Tabela 5 – Quantidade de publicação por autor

Autor	Nº de publicações
Fabricio Luis Colognese Haubert	2
Marcus Vinícius Andrade de Lima	2
Outros que publicaram apenas um artigo	37
Total	**41**

Fonte: dados da pesquisa.

Apenas Fabicio Haubert e Marcus Lima publicaram dois artigos, cada um deles, e outros 37 autores publicaram apenas um artigo. Essa evidência corrobora a inexistência de elite de pesquisa na temática finanças comportamentais no Brasil na década de 2010 a 2020.

4.4. IDENTIFICAÇÃO DAS ABORDAGENS EPISTÊMICAS E METODOLÓGICAS DOMINANTES

No estudo de Brito e Amaral (2020), observa-se como os investidores do ramo imobiliário atuam em sua tomada de decisão por meio das pesquisas de Kahneman e Tversky (1979), fato também evidenciado na pesquisa de Dorow *et al*. (2010). Já no trabalho de Dimarzio, Matias Filho e Fernandes (2020), vê-se como o mercado da bolsa de valores é visto pelos seus investidores, apontando para a existência de uma limitação da racionalização desses agentes.

No artigo de Faveri e Knupp (2018), observa-se que as decisões nem sempre visam à otimização da riqueza do indivíduo, e os resultados indicaram que os traços de personalidade consciencialidade e afabilidade se relacionam significativa e positivamente com o viés concepções errôneas da probabilidade, enquanto que o traço de consciencialidade isoladamente teve relação com o viés do enquadramento. Outra observação relevante dos autores foi que o grau de instrução (mestrado ou doutorado) não teve relação com os vieses analisados, indicando que eles ocorrem independentemente do nível de pós-graduação dos indivíduos.

"As Finanças Comportamentais têm sido uma via alternativa para a compreensão da realidade econômica e financeira, por meio de um viés mais abrangente, contrapondo alguns paradigmas e preceitos das Finanças Tradicionais e seus respectivos modelos" (Barros; Filipe, 2015, p. 86). Isso é o que afirmam os autores em sua pesquisa baseada nos estudos de Kahneman e Tversky (1979), que utilizam a Teoria do Prospecto em seu trabalho.

Interessante é a temática abordada por Oliveira e Krauter (2015, p. 106): "As Finanças Comportamentais contrariam o modelo onde os mercados são eficientes e os agentes racionais, pois os indivíduos podem ser influenciados por suas crenças e experiências passadas".

O artigo Yoshinga e Ramalho (2014) faz uso da mesma obra citada anteriormente de Kahneman e Tversky (1979) para destacar a importância desse novo olhar do mercado para com seus investidores ou potenciais investidores.

Já no artigo de Malaquias e Mamede (2014) discute-se a relação de rendimentos nos dias de segunda-feira com a rentabilidade proporcionada pelos fundos de investimentos multimercados brasileiros, assim como as finanças comportamentais interferem no mercado.

Cada vez mais se observa que a decisão de investir está ligada aos riscos e retorno esperado nos fundo de investimentos, como também a qualificação e a experiência profissional não influenciam a tomada de decisão dos agentes, tendo em vista que os indivíduos podem ser influenciados por suas crenças e experiências passadas (Nascimento *et al*., 2011), ponto também destacado na obra de Pimenta, Borsato e Ribeiro (2012), que ainda ressalta como os indivíduos são influenciados pelo viés de excesso de confiança e pelas características sociodemográficas.

O mundo das finanças tem mudado muito nos últimos tempos, o mercado tem um novo comportamento na conjuntara atual, e um dos ramos que tem se destacado muito é o das finanças comportamentais. Devido a este novo olhar do mercado, vários estudos vêm se desenvolvendo sobre esta temática, como os de Haubert, Lima e Herling (2012) e Haubert, Lima e Lima (2014).

Rojo, Sousa e Hoss (2011) fazem um estudo teórico de referência sobre análise gráfica, de cunho fundamentalista, e a influência do comportamento do investidor na hora da decisão de aplicar seu dinheiro.

O estudo de Walter, Frega e Silva (2010) mostra o comportamento e a perspicácia diante do risco em alternativas de investimentos de pós-graduandos stricto sensu em Administração.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo realizar um estudo *quasi* bibliométrico nos artigos disponibilizados na base da Spell, no período de 2010 a 2020, que tinham no título a expressão “finanças comportamentais”, e o objetivo foi atingido por meio da metodologia proposta.

Foi possível observar que os Estados de Santa Catarina e Minas Gerais lideram as pesquisas acerca das finanças comportamentais, buscando especialmente replicar trabalhos que tinham por base teórica os estudos pioneiros dos psicólogos Kahneman e Tversky (1979). Foi possível verificar o debate sobre o comportamento do investidor perante o mercado e como suas escolhas são influenciadas não apenas por decisões racionais na hora de aplicar seu dinheiro, como também por cunhos emocionais, sociais, entre outros.

O presente trabalho mostrou a importância das finanças comportamentais nos dias atuais, uma vez que esse ramo vem tendo uma procura maior por pesquisadores nacionais, como se pode constatar com o crescente número de produções acadêmicas em diversas regiões do país, onde a região Sul-Sudeste se destacou com o maior número de publicações.

As limitações da pesquisa foram especialmente na utilização de apenas uma base de dados, a da Spell, por fatores de disponibilidade gratuita de acesso aos dados, além de relativo acesso a todos os artigos que são disponibilizados na plataforma.

Deste modo, sugere-se como forma de ampliar mais as discussões, tendo em vista a necessidade de conhecimento sobre o tema, uma vez que as finanças comportamentais estudam o comportamento do investidor perante o mercado no momento de investir trazendo consigo inúmeros fatores que interferem na sua decisão, buscar outras bases de dados, a exemplo da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad) e Web of Science.

REFERÊNCIAS

[1] ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

[2] BARROS, Thiago de Sousa; FELIPE, Israel José dos Santos. Teoria do prospecto: evidências aplicadas em finanças comportamentais. **Revista de Administração FACES Journal,** v. 14, n. 4, p. 75-95, out./dez. 2015.

[3] BRIGHAM, Eugene F.; EHRHARDT, Michael C. **Administração financeira:** teoria e prática. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

[4] BRITO, Anderson Dias; AMARAL, Marcelo Santos. Teoria dos prospectos: a tomada de decisão do investidor imobiliário à luz das finanças comportamentais. **NAVUS – Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 10, n. 1, jan./dez. 2020.

[5] DIMARZIO, Frederico; MATIAS FILHO, José; FERNANDES, Ricardo A. Finanças comportamentais: evidências empíricas utilizando Magic Formula no mercado de ações brasileiro **Revista de Administração Mackenzie,** v. 21, n. 6, nov./dez. 2020.

[6] DOROW, Anderson; MACEDO JÚNIOR, Jurandir Sell; NUNES, Patrícia; REINA, Donizete; REINA, Diane Rossi Maximiano. Finanças comportamentais: a heurística da ancoragem e da tomada de decisão sob risco em investimentos imobiliários. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE,** v. 1, n. 1, jan./jun. 2010.

[7] ESTRATÉGIA NACIONAL DE EDUCAÇÃO FINANCEIRA. **Quem somos.** Disponível em: https://www.vidaedinheiro.gov.br/quemsomos/. Acesso em: 3. fev 2023.

[8] FAVERI, Dinorá Baldo de; KNUPP, Paulo de Souza. Finanças comportamentais: relação entre traços de personalidade e vieses comportamentais. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 15, n. 1, jan./mar. 2018.

[9] GUBIANI, Clésia Ana; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Perfil da produção bibliográfica sobre finanças comportamentais e Teoria do Prospecto. RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia, v. 10, n. 2, jul./dez. 2011.

[10] HAUBERT, Fabricio Luis Colognese; LIMA, Carlos Rogério Montenegro de; LIMA, Marcus Vinicius Andrade de. Finanças comportamentais: uma investigação com base na teoria do prospecto e no perfil do investidor de estudantes de cursos *stricto sensu* portugueses. **Revista de Ciências da Administração,** v. 16, n. 38, jan./abr. 2014.

[11] HAUBERT, Fabricio Luis Colognese; LIMA, Marcus Vinicius Andrade de; HERLING, Luiz Henrique Debei. Finanças comportamentais: um estudo com base na Teoria do Prospecto e no perfil do investidor de estudantes de cursos *stricto sensu* da grande Florianópolis. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios,** v. 5, n. 2, maio/ago. 2012.

[12] KAHNEMAN, Daniel; TVERSKY, Amos. Prospect theory: an analysis of decision under risk. **Econometrica**, v. 47, n. 2, p. 263-292, mar. 1979.

[13] MALAQUIAS, Rodrigo Fernandes; MAMEDE, Samuel de Paiva Naves. Efeito calendário e finanças comportamentais no segmento de fundos multimercados. **Revista de Administração Contemporânea,** v.

19, n. especial, maio 2015.

[14] MASSARO, André. **Liberdade financeira.** São Paulo: Planeta, 2019.

[15] NASCIMENTO, Marcelo; NASCIMENTO, Vanessa Marcela; SOUZA, Juliane Vieira de; VAN BELLEN, Hans Michael. Sistema previdenciário sob a ótica das finanças comportamentais. **Revista de Administração da UFSM,** v. 5, n. 1, jan./abr. 2012.

[16] OLIVEIRA, Rossimar Laura; KRAUTER, Elizabeth. Teoria do prospecto: como as finanças comportamentais podem explicar a tomada de decisão. **Revista Pretexto,** v. 16, n. 3, jul./set. 2015.

[17] PIMENTA, Daiana Paula; BORSATO, Jaluza Maria Lima Silva; RIBEIRO, Kárem Cristina de Sousa. Um estudo sobre a influência das características sociodemográficas e do excesso de confiança nas decisões dos investidores, analistas e profissionais de investimento à luz das finanças comportamentais. **Revista de Gestão,** v. 19, n. 2, abr./jun. 2012.

[18] ROJO, Cláudio Antônio; SOUSA, Almir Ferreira de; HOSS, Osni. Análise de investimentos em ações: considerações sobre o mercado eficiente, a análise fundamentalista e as finanças comportamentais. **CAP Accounting and Management,** v. 5, n. 5, jan./dez. 2011.

[19] TEIXEIRA, Maria Luísa Mendes; IWAMOTO, Helga Midori; MEDEIROS, Ana Lúcia. Estudos bibliométricos (?) em administração: discutindo a transposição de finalidade. **Administração Ensino e Pesquisa,** v. 14, n. 3, jul./set. 2013.

[20] VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos pesquisa em administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

[21] WALTER, Silvana Anita; FREGA, José Roberto; SILVA, Wesley Vieira da. Análise do comportamento e da percepção do investidor em relação ao risco sob a ótica da teoria de finanças comportamentais. **RAUSP Management Journal,** v. 45, n. 2, abr./jun. 2010.

[22] YOSHINAGA, Claudia Emiko; RAMALHO, Thiago Borges. Finanças comportamentais no Brasil: uma aplicação da teoria da perspectiva em potenciais investidores. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios,** v. 16, n. 53, out./dez. 2014.

Capítulo 7

As conexões entre controle social e Tribunal de Contas: uma análise do processo de denúncia no âmbito do TCE-PI entre 2013 e 2021

Dayanna Pereira de Paiva Ribeiro
Antonio Ribeiro de Lima Júnior
Jairo de Carvalho Guimarães

Resumo: A participação cidadã na gestão pública é um direito garantido pela Constituição Federal de 1988, essencial para fortalecer a democracia e promover a transparência nas ações do Estado. Tal direito se concretiza por meio do controle social, no qual a sociedade fiscaliza e denuncia irregularidades na Administração Pública. O estudo objetiva analisar o processo de recebimento e avaliação das denúncias no TCE-PI. De abordagem exploratória-descritiva, os resultados apontaram que o controle social no Piauí, exercido por meio das denúncias, ainda é pouco expressivo, refletindo uma participação limitada da população. A adoção de medidas que incentivem o engajamento da população é crucial para fortalecer a democracia e a Governança Pública.

Palavras-chave: Tribunal de Contas, Denúncias, Controle Social, Cidadania, Piauí.

1. INTRODUÇÃO

O cenário atual e as recorrentes notícias de corrupção, desvios, malversação de recursos públicos, uso indevido da máquina administrativa, e tantas outras mazelas, têm reforçado a percepção de que, embora o voto seja instrumento fundamental na democracia, ele sozinho não é capaz de evitar as debilidades e as insuficiências do Sistema.

É nesse contexto que surge a dimensão horizontal de *accountability*, em reforço à dimensão vertical, e se apresenta como a expressão institucionalizada da desconfiança política, constituída por agências estatais capacitadas e autorizadas ao exercício do controle sobre os agentes políticos (Willeman, 2020).

No contexto da democracia brasileira, e a partir das definições instituídas na CF/88, o Tribunal de Contas se destaca como órgão *mandated horizontal accountability*, sendo um órgão independente e autônomo, responsável por controlar a gestão de recursos e o desempenho da estrutura estatal. Além deste controle, é possível encontrar no Tribunal alguns procedimentos cuja origem está diretamente relacionada a uma atuação do cidadão. Trata-se do controle que a sociedade exerce sobre o Estado, o qual é operacionalizado, dentre outras maneiras, através das denúncias apresentadas à Corte de Contas por meio da ouvidoria.

A partir da perspectiva de que o controle social e os Tribunais de Contas possuem objetivos finais convergentes, baseada principalmente nas definições de cidadania ativa e ouvidoria, com o propósito compartilhado de fiscalizar os recursos públicos, e sendo o controle social um importante aliado no combate à corrupção, esta pesquisa se propôs a analisar os processos de denúncia que são encaminhados ao Tribunal de Contas do Estado do Piauí. Inicialmente, sob o viés explicativo da normatização e da instrumentalização deste tipo processual. Posteriormente, com um viés mais gerencial, levantando aspectos numéricos ligados ao fluxo das denúncias, bem como a identificação de pontos de melhoria em relação ao processamento e ao desenvolvimento destas demandas.

Considerando os fatos apresentados, este trabalho caminha na direção de explorar e descrever aspectos relacionados à conexão do controle social e o Tribunal de Contas, além de identificar pontos de melhoria, explicitando a seguinte questão: Como o TCE-PI regulamenta e organiza recebimento e tramitação dos processos de denúncias?

Convém ressaltar que o propósito do presente estudo não é exaurir a discussão sobre o tema, mas instigar pontos de reflexão relevantes para os grupos envolvidos na temática e que possam avançar no diagnóstico e no estabelecimento de novos paradigmas que demarquem o território em defesa dos interesses do cidadão, tendo como pano de fundo a coexistência entre o controle social e os controles internos e externos, conforme discorrem Serra e Carneiro (2012).

O tópico a seguir desenvolve apontamentos sobre a origem e o papel dos Tribunais de Contas, contemplando os elos que estes mantêm a partir do controle social e da capacidade esperada do cidadão em fazer valer o seu direito reivindicando a transparência, a probidade e a publicidade nos atos de quem detém o poder.

2. APONTAMENTOS SOBRE A ORIGEM E O PAPEL DOS TRIBUNAIS DE CONTAS

O clima de desconfiança entre os cidadãos e seus representantes políticos não é recente nos regimes democráticos contemporâneos. Madson (1788)[1] já se pronunciava a respeito nos debates sobre a Constituição dos Estados Unidos, onde afirmava que "se os homens fossem governados por anjos, o governo não precisaria de controles externos nem internos". Esse clima percorreu os séculos e a desconfiança é cada vez mais latente nos modelos democráticos atuais.

As razões que sustentam essa desconfiança são diversas, mas se concentram principalmente na percepção de que o aumento da corrupção, o descompromisso dos agentes políticos sobre as questões de interesse público e a ausência de responsividade vêm, historicamente, enfraquecendo as relações de confiança entre os cidadãos e seus representantes políticos. Corroborando com essa constatação, Willeman (2013) argumenta que as teorias que fundamentam as democracias contemporâneas definem a legitimidade e a confiança nos governos representativos como atributos políticos fundamentais, porém, na atual conjuntura política, esses atributos são cada vez mais utópicos.

Sobre legitimidade e confiança[2], a obra de Rosanvallon (2008) nos revela que devido às tensões e às contestações presentes nas democracias atuais, esses atributos políticos, que sempre foram percebidos de forma integrada, passaram a se distanciar. A legitimidade se refere à qualidade procedimental e jurídica que resulta de um processo eleitoral coeso e que traduza a vontade do povo nas urnas. Já a confiança, é algo bem mais complexo, pois representa a análise, por parte do cidadão, sobre o desempenho dos seus representantes, envolvendo percepções sobre a conduta moral, a integridade e a responsividade. Em síntese, o autor francês considera o modelo eleitoral-representativo legítimo na designação de mandato, mas insuficiente para conferir legitimidade às decisões dos mandatários eleitos.

Nessa mesma linha, Manin, Przeworski e Stokes (2006), referindo-se à década de 1990, já argumentavam que o voto no regime eleitoral-representativo, por si só, demonstrava-se imperfeito para o exercício do controle dos cidadãos sobre a ação dos seus representantes políticos. Os autores sinalizavam para a necessidade de um reforço institucional que viabilizasse um controle mais efetivo sobre o poder político:

> [...] o controle dos cidadãos sobre os políticos é, no melhor dos casos, altamente imperfeito na maioria das democracias. As eleições não são mecanismos suficientes para assegurar que os governantes farão tudo o que puderem para maximizar o bem-estar dos cidadãos. Esse não é um argumento contra a democracia, mas por uma reforma e uma inovação institucional. Nós necessitamos de instituições eleitorais que aumentem a transparência da responsabilidade e facilitem para os cidadãos

[1] Trecho extraído da obra: Madison, James. The Federalist Papers, n. 51. 1788. Disponível em: www.congress.gov/resources/display/content/The+Federalist+Papers#TheFederalistPapers-51. Acesso em: 7 jun. 2022.

[2] Para Rosanvallon (2008), catedrático francês e estudioso das transformações das democracias contemporâneas, a legitimidade e a confiança são qualidades fundamentais para a democracia representativa, e dessa forma, sempre aparentaram estar integradas no resultado dos processos eleitorais. No entanto, no contexto das democracias reais, essas qualidades se revelaram dissociadas e de naturezas distintas, pois é utópico falar de confiança, quando os agentes políticos não são responsivos para com os seus eleitores.

> recompensar ou punir os responsáveis (Manin; Przeworski; Stokes, 2006, p. 133).

Como se percebe, os argumentos supracitados retratam, nas democracias contemporâneas, um descontentamento para com a classe política. A partir disso, a constatação é que o modelo eleitoral-representativo, por si só, não poderia garantir uma boa atuação das lideranças políticas na promoção do bem-estar social. Dessa forma, as evidências apontavam para a necessidade de um reforço que complementasse o modelo eleitoral-representativo, e segundo Willeman (2013), é a partir desse contexto que temas como desconfiança democrática e *accountability* passaram a ganhar espaço na agenda política.

A desconfiança democrática é ponto central da obra de Rosanvallon (2008), que a define como uma forma de velar pela fidelidade entre o poder eleito e seus compromissos iniciais no atendimento às demandas da sociedade e na garantia do bem comum. Nesse sentido, o termo aponta para a suspeição de todos aqueles que exercem o poder político, principalmente aqueles que não prestam contas sobre os seus atos. Nessa perspectiva, o autor francês engendra o termo contrademocracia como expressão da desconfiança democrática, que representa uma forma de complementação do modelo eleitoral-representativo, com vistas ao fortalecimento dos processos de vigilância e monitoramento do exercício do poder político.

Rosanvallon (2008) esclarece que o termo contrademocracia não significa oposição à democracia, mas sim a existência de contrapoderes democráticos que atuam paralelamente à democracia eleitoral-representativa. Trata-se da democracia dos poderes indiretos disseminados na sociedade. Em outras palavras, a democracia da desconfiança organizada frente à democracia da legitimidade eleitoral. Os contrapoderes democráticos se ramificam em: *i)* os poderes de vigilância; *ii)* as formas de impedimento; e *iii)* as formas de julgamentos. Porém, são os poderes de vigilância, conhecidos como *watchdog democracy*, que representam a existência de órgãos e instituições oficiais independentes, como autoridades administrativas e organizações públicas de auditoria e avaliação.

Quanto à *accountability*, sabe-se que a literatura especializada a considera um termo difícil de traduzir para o português (Campos, 1990; Pinho; Sacramento, 2009). Apesar de largamente discutida, principalmente na ciência política, ainda não existe uma definição que satisfaça toda a sua abrangência, porém, é bastante comum sua associação a expressões como responsabilização e prestação de contas (Medeiros; Crantschaninov; Silva, 2013).

Apesar dessa dificuldade conceitual, Willeman (2013) apresenta uma definição bastante alinhada com as ideias de controle e monitoramento, intrínsecas à concepção de contrademocracia. A autora conceitua *accountability* no setor público como:

> A capacidade legal ou política de se assegurar de que os agentes públicos, eleitos ou não, sejam responsáveis e responsivos em sua atuação, sujeitando-se a exigências de justificação e informação aos destinatários acerca de suas posturas e das decisões que adotam e, igualmente, submetendo-se a julgamentos em decorrência de sua boa performance ou em virtude de desvios ou más condutas, culminando com a aplicação de

> sanções (que podem ser resultados eleitorais adversos ou sanções legalmente previstas) (Willeman, 2013, p. 232).

Possibilitando um melhor esclarecimento sobre o tema, os estudos de Guilherme O'Donnell[3] classificam *accountability* como um modelo bidimensional, que se ramifica em uma dimensão vertical e outra horizontal. A dimensão vertical se materializa principalmente no processo eleitoral, visando a consolidar a pretensa relação de responsividade entre os cidadãos (eleitores) e seus representantes políticos, conforme a definição do próprio autor:

> Eleições, reinvindicações sociais que possam ser normalmente proferidas, sem que se corra o risco de coerção, e cobertura regular pela mídia ao menos das mais visíveis dessas reivindicações e de atos supostamente ilícitos de autoridades públicas são dimensões do que chamo de "*accountability* vertical" (O'Donnell, 1998, p. 28).

Sem dúvida alguma, o voto permanece como expressão central da cidadania, simbolizando a ideia de participação política e igualdade cívica. Porém, O'Donnell (1998) argumenta que, apesar de representar um componente básico da democracia, a responsividade puramente eleitoral possui debilidades e insuficiências, surgindo então a necessidade de mecanismos paralelos ou complementares. É nessa lacuna que surge a dimensão horizontal de *accountability* em reforço à dimensão vertical, e se apresenta como expressão institucionalizada da desconfiança política, constituída por agências estatais capacitadas e autorizadas ao exercício do controle sobre os atos de agentes e agências do Estado (Willeman, 2020; Da Ros; Taylor, 2021).

Complementando a classificação de Guillermo O'Donnell, os estudos de Smulovitz e Peruzzotti (2006) incorporam à dimensão vertical outra vertente denominada *accountability* societal (ou social). Trata-se de um instrumento não-eleitoral de controle vertical sobre os agentes políticos, executado por movimentos sociais, associações e redes de comunicações voltados para monitorar e, caso seja pertinente, denunciar às instituições de controle horizontal os atos ilícitos dos agentes políticos (Smulovitz; Peruzzotti, 2006). Essa modalidade reforça a vertente eleitoral da *acconuntability* vertical por ser perene e independente do calendário eleitoral.

De acordo com O'Donnell (2003), os mecanismos de *accountability* horizontal remontam e se apropriam das características de freios e contrapesos[4], e se dividem em dois formatos: *i)* instituições clássicas – *balance horizontal accountability* – que são ligadas aos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário; e *ii)* instituições mandatadas – *mandated*

[3] Os estudos analisados: O'Donnell (1991) – Democracia delegativa? O'Donnell (1998) – Accountability horizontal e novas poliarquias; O'Donnell (2003) – Horizontal accountability: the legal institutionalization of mistrust; e O'Donnell (2017) – Dissonâncias: críticas democráticas à democracia. Esses estudos possibilitam uma melhor compreensão sobre accountability democrática.

[4] Traduzido da expressão *checks and balances*. Segundo Barbosa e Saracho (2018), trata-se do sistema de freios e contrapesos, idealizado pelo pensador francês 'Barão de Montesquieu'. Baseia-se no controle do poder pelo próprio poder, considerando que cada poder tem autonomia para o exercício de suas funções, mas é submetido ao controle pelos outros poderes. Na prática, as regras gerais e abstratas emitidas pelo Poder Legislativo limitam a atuação do Poder Executivo, que só pode agir na observância dessas normas. Por outro lado, com intuito de impedir os abusos de quaisquer dos poderes, o Poder Judiciário exerce o controle da constitucionalidade das leis, da decisão sobre os conflitos intersubjetivos e do propósito da garantia dos direitos fundamentais e do Estado Democrático de Direito.

horizontal accountability – referindo-se a instituições como *ombudsmen*, fiscalías, auditorias, ministérios públicos, controladorias e similares.

No contexto da democracia brasileira, e a partir das definições instituídas na CF/88, duas instituições se destacam como órgãos *mandated horizontal accountability*, que embora não sejam as únicas, desempenham claramente a essência da institucionalização da desconfiança democrática, sendo estas o Ministério Público e o Tribunal de Contas. Por não ser objetivo deste estudo, o presente tópico não discorrerá sobre as competências do Ministério Público como instituição *mandated accountability*, atendo-se especificamente a apresentar as principais ideias sobre o papel dos Tribunais de Contas.

A rigor, no ordenamento constitucional brasileiro, os Tribunais de Contas se formalizam como instituições de controle externo. Nesse ponto, Medauar (2020) esclarece que, em razão da posição do agente controlador[5], a literatura especializada classifica duas formas de controle: controle interno e controle externo. Se o agente controlador fizer parte da estrutura organizacional da própria Administração controlada, considera-se este como controle interno, a exemplo das atividades de controle exercidas pela própria autoridade que emitiu o ato público; ou a fiscalização praticada por órgãos técnicos (corregedorias, inspetorias, ouvidorias); ou o controle hierárquico vertical (do chefe para o subordinado); e até mesmo a tutela administrativa. Por outro lado, se o agente controlador integrar estrutura própria e alheia à estrutura da Administração controlada tem-se o controle externo a exemplo das instituições políticas como o Poder Legislativo; das cortes técnicas e jurídicas como é o caso dos Tribunais de Contas; além do controle social.

A iniciativa para a criação do Tribunal de Contas no Brasil partiu do então Ministro da Fazenda do Governo Provisório, Sr. Rui Barbosa de Oliveira. No ato de criação, formalizado pelo Decreto-Lei nº 966-A, de 07 de novembro de 1890[6], destacou-se principalmente a sua ligação com o Poder Legislativo. A partir de então, os ordenamentos constitucionais subsequentes impuseram várias mudanças sobre a estrutura e o papel das Cortes de Contas.

Nos arts. 70 a 75 da CF/88, o sistema de controle externo constitui-se em um verdadeiro mecanismo de cooperação mútua e colaboração entre os Poderes Legislativos e os Tribunais de Contas, definindo estes como órgãos independentes e autônomos, responsáveis por controlar a gestão de recursos e a performance da estrutura estatal.

Na definição das competências[7] acerca do controle externo, o art. 71 da CF/88 dispõe que "o controle externo, a cargo do Congresso Nacional, será exercido com o auxílio do Tribunal de Contas da União [...]". Bastante polêmico é o emprego do termo auxílio nesse dispositivo, pois induz à interpretação de que existe uma subordinação do Tribunal para com o Poder Legislativo. No entanto, Guerra (2019) explica tratar-se de interpretação desprovida de fundamento, visto que no rol das atribuições das Cortes de Contas, algumas funções são desempenhadas de forma exclusiva, e outras em cooperação com o Poder Legislativo. Nas palavras de Medauar (2020, p. 138), "se a função é de atuar em auxílio ao

[5] Na proposta de Medauar (2020, p. 42), entende-se por agente controlador "o órgão, ente, instituição ou pessoa que exerce a atividade de controle sobre a Administração Pública". Nesse propósito, o termo Administração Pública é considerado em sentido amplo, abrangendo a Administração direta e indireta.

[6] Criação do Tribunal de Contas da União – Exposição de Motivos do Ministro Rui Barbosa. Disponível em: https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1113. Acesso em: 22 jun. 2022.

[7] Sobre as competências, cumpre destacar que o texto Constitucional, nos termos do art. 75, e por simetria, outorga aos Tribunais de Contas dos demais entes subnacionais (Estados e Municípios) as mesmas competências definidas ao Tribunal de Contas da União.

Legislativo, sua natureza, em razão das próprias normas da constituição, é de instituição independente, desvinculada da estrutura de qualquer dos três poderes".

Decerto que o controle externo define responsabilidades compartilhadas entre o Legislativo e a Corte de Contas, assim, cumpre apresentar, à luz do art. 86 da Constituição do Estado do Piauí, as competências específicas do TCE-PI, que pelo princípio da simetria foram replicadas do artigo 71 da CF/88.

Para discorrer sobre essas competências, visando a uma didática mais interpretativa, optou-se pela proposta do então ministro Presidente do TCU, Sr. Valmir Campelo[8], que foi apresentada no encontro Luso-Brasileiro de Tribunais de Contas[9], realizado em Portugal no ano de 2003. Seguindo essa proposta, as atribuições das Cortes de Contas podem ser agrupadas em oito categorias principais, classificadas pelas atribuições consultiva, judicante, fiscalizadora, sancionadora, informativa, corretiva, normativa e ouvidoria.

Iniciando pela atribuição Consultiva, consiste basicamente na elaboração de pareceres prévios sobre as contas dos Chefes dos Poderes Executivos estadual e municipal, visando a subsidiar o julgamento político pelos respectivos Poderes Legislativos[10]. Além disso, conforme previsto no art. 201 do Regimento Interno do TCE-PI, compete ao plenário decidir sobre consultas suscitadas acerca de dúvidas na aplicação da legislação, e de normas concernentes à matéria de sua competência e atribuição. Essas dúvidas podem advir das diversas autoridades do Estado, elencadas nas alíneas do próprio artigo.

Sobre a atribuição Judicante, é necessário esclarecer que a Corte de Contas não exerce função jurisdicional (Medauar, 2020). No entanto, a categorização em tela surgiu por força do art. 86, inciso II da CE/89, segundo o qual compete ao TCE-PI julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos da administração direta e indireta, incluídas as fundações e sociedades instituídas e mantidas pelo Poder Público Estadual, bem como as contas daqueles que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade que resulte em prejuízo ao erário estadual, exercendo-se, dessa forma, o julgamento técnico das mesmas.

A atribuição Fiscalizadora é representada nas diversas atividades de fiscalização realizadas pela Corte de Contas, concretizando-se à medida que auditorias e inspeções são realizadas nos entes da administração direta e indireta, abrangendo três poderes do Estado do Piauí. Ademais, essa atribuição também se reflete nos exames de legalidade dos atos de admissão e concessão de aposentadorias, e ainda, quando se fiscaliza a aplicação de qualquer recurso recebido ou repassado pelo Estado, sob a forma de convênios ou similares.[11]

A atribuição Sancionadora, por seu turno, refere-se ao poder coercitivo da Corte de Conta para inibir irregularidades e até mesmo reparar eventuais danos à administração pública. Os responsáveis por danos ao erário público podem sofrer diversas penalidades, as mais comuns são as multas, inabilitações para o exercício de cargos em comissão ou função de

[8] O Ministro Valmir Campelo foi presidente do TCU no biênio 2003-2004.

[9] Encontro Luso-Brasileiro de Tribunais de Contas (Portugal). Disponível em: https://www.tcontas.pt/pt-pt/TribunalContas/Publicacoes/PublicacoesRelativasRelacoesExternas/Documents/enc_luso-brasileiro.pdf. Acesso em: 12 jun. 2022.

[10] Segundo consta no art. 86, inciso I da CE/89.

[11] Essa atribuição se consubstancia nos incisos III, IV e V do art. 86 da CE/89. Nos processos de fiscalização são assegurados os direitos de contraditório de ampla defesa, considerando a fase de instrução como espaço para manifestação das partes citadas, conforme art. 141 da Lei Orgânica do TCE-PI.

confiança, expedições de declaração de inidoneidade para contratar com a administração pública por até cinco anos, dentre outras.[12]

A atribuição Informativa atende ao princípio da publicidade e da transparência na administração pública, lastreado no *caput* do art. 37 da CF/88. É realizada, principalmente, quando a Corte de Contas presta informações ao Poder Legislativo acerca das fiscalizações realizadas, bem como dos resultados das auditorias e inspeções, conforme previsto no art. 86, inciso VI da CE/89. Ademais, essa função também é representada quando o TCE-PI alerta ao ente estatal sobre a infringência, ou risco de infringência a preceitos básicos de gestão das finanças públicas, conforme previsto no § 1º do art. 59 da Lei de Responsabilidade Fiscal[13]. Além disso, a manutenção do site do TCE-PI, disponibilizando informações sobre sua atuação e acesso aos processos de auditoria e fiscalização, também reflete o exercício da função informativa.

A respeito da atribuição Corretiva, são definidos dois procedimentos a serem adotados pela Corte de Contas. O primeiro refere-se à fixação de prazos para que o gestor público tome providências acerca do cumprimento da lei. O segundo consiste na sustação do ato impugnado, caso o gestor não adote as providências determinadas, comunicando ao Legislativo sobre a referida sustação.[14]

No que concerne à atribuição Normativa, o TCE-PI possui o poder de regulamentar atos de sua competência e processos decorrentes de sua atuação. Esse poder lhe é conferido por sua Lei Orgânica, ao permitir a expedição de instrumentos como portarias, resoluções, instruções, deliberações, dentre outros. Dessa forma, o art. 1º da Lei Orgânica do TCE-PI prevê expressamente sua competência de estatuir normas de controle externo, aplicáveis aos seus jurisdicionados e a todos que utilizem, arrecadem, guardem, gerenciem ou administrem dinheiros, bens e valores públicos do erário piauiense.

Como última atribuição, a Ouvidoria se materializa como um recurso que a Corte de Contas utiliza para escutar a sociedade em matérias de sua competência. É por meio da ouvidoria que são recebidas denúncias de irregularidades ou ilegalidades praticadas por gestores públicos jurisdicionados. Assim, nos termos do art. 91 da CE/89, os partidos políticos, associações representativas ou qualquer cidadão individualmente é parte legítima para denunciar atos ilícitos junto à ouvidoria, cabendo ao tribunal apurar os fatos e decidir conforme o Regimento Interno[15].

Contudo, é importante ressaltar que as competências da Corte de Contas do Piauí não se restringem as atribuições constitucionais supracitadas, pois outros normativos passaram a definir atribuições complementares, tais como a Lei de Licitações (Lei 8.666/1993), a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar 101/2000), bem como as edições das Leis de Diretrizes Orçamentárias e Leis Orçamentárias Anuais. O próximo tópico discorrerá sobre as imbricações que demarcam as relações entre o controle social e a Corte de Contas.

[12] A legitimidade dessa função sancionadora se sustenta no art. 86, inciso VII da CE/89, e se desdobra nos normativos específicos70 do TCE-PI. As sanções aplicadas pelo TCE-PI são definidas nos arts. 77 a 91 da Lei Orgânica e nos arts. 204 a 214 do Regimento Interno do TCE-PI.
[13] Lei Complementar nº 101/2000 (normas de finanças públicas para a responsabilidade na gestão fiscal).
[14] Conforme definem os incisos VIII e IX do art. 86 da CE/89.
[15] Conforme art. 1º, inciso XVII do Regimento Interno do TCE-PI.

3. A CONEXÃO ENTRE O CONTROLE SOCIAL E A CORTE DE CONTAS

A partir da perspectiva de que o controle social e os Tribunais de Contas possuem objetivos finais convergentes, pois ambos compartilham do mesmo propósito em fiscalizar a gestão pública quanto ao uso dos recursos necessários à execução das funções atribuídas ao Estado, faz-se necessário, inicialmente, relacionar o controle social à atuação dos Tribunais de Contas.

O controle social é uma das formas mais eficientes de fiscalização, sendo um importante aliado no combate à corrupção e no fortalecimento da cidadania, na medida em que a intervenção do cidadão junto ao poder público o coloca como partícipe-envolvido no processo e atento à atuação dos gestores públicos (Silva, 2002; Gurgel; Justen, 2013; Silva; Cançado; Santos, 2016; Pinheiro, 2016; Zanardi et al., 2019). Na visão de Siraque (2005), o controle social pode ser definido como:

> Ato realizado individual ou coletivamente pelos membros da sociedade, por meio de entidades juridicamente organizadas ou não, através dos diversos instrumentos jurídicos colocados à disposição da cidadania para fiscalizar, vigiar, velar, examinar, inquirir e colher informações a respeito de algo (Siraque, 2005, p. 103).

Bobbio, Mateucci e Pasquino (2004) esclarecem que o controle social representa um conjunto de meios de intervenção, que acionados por cada sociedade ou grupo social, cumpre a finalidade de encorajar os próprios membros da sociedade na compreensão das normas vigentes, buscando impedir e desestimular possíveis comportamentos contrários às mesmas, bem como permitir o acompanhamento e adaptação às mudanças no sistema normativo. Em composição conceitual similar, Di Giovanni e Nogueira (2018) afirmam que:

> O conceito costuma ser empregado para demarcar os limites do dissenso, da contestação ou simplesmente daquilo que escapa do que se considera justo, adequado, necessário ou esperado. Serve para que se proclame a capacidade humana de determinar seu destino ou, de modo mais prosaico, de alcançar suas metas e seus desejos (Di Giovanni; Nogueira, 2018, p. 195).

Consolidando essas definições, compreende-se que o controle social pode ocorrer tanto pela participação de um único cidadão, bem como por um conjunto de membros da sociedade, em um sistema normativo jurídico existente, com a finalidade de impedir ou desestimular toda e qualquer atuação do Estado, que seja contrária ao que dispõe o sistema normativo, sempre levando em consideração a supremacia do interesse público.

A participação do cidadão na gestão pública é um direito assegurado pela própria Constituição Federal de 1988, a qual dispõe no parágrafo único do art. 1º que todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou de forma direta, permitindo ao próprio cidadão o direito de participar das discussões e formulação das políticas públicas, bem como da fiscalização permanente sobre a aplicação dos recursos públicos. No entanto, a atuação do cidadão, no que se relaciona ao controle do uso dos recursos públicos, ainda é insuficiente. Como mencionam Maldonado e Almeida (2017):

> Ser de fato cidadão implica um sentimento de pertença a uma comunidade. A cidadania é coletiva e igualitária. Ademais, a sociedade civil é a escola da cidadania, uma vez que é nela que se aprende a se interessar e participar das questões públicas, como educação, por exemplo. Participar ativamente de uma comunidade exige mais do que questões políticas e jurídicas [...] (Maldonado; Almeida, 2017, p. 215).

Segundo Paiva (2004, p. 34) "o controle social tem avançado de maneira lenta, pois, as transformações culturais geralmente acontecem de forma gradativa". Entretanto, é latente a necessidade de uma participação social mais proativa, o que pode acontecer a partir de uma simples verificação de placas afixadas em obras públicas, perpassando por uma verificação dos portais de transparência do referido ente, e até mesmo chegando a uma análise de legalidade à luz dos normativos. Para que essa situação ideal ocorra, é necessário que se quebre a inércia cultural pacífica, tão enraizada no povo brasileiro.

De toda sorte, o pleno exercício da cidadania, concretizada através do controle social, é dificultado por problemas estruturais presentes na sociedade brasileira. Sobre isso, Rocha (2015) argumenta que existem inúmeros fatores que dificultam a concretização do controle social, tais como ausência da cultura fiscalizadora, a falta de transparência, a atuação segregada dos movimentos sociais, os níveis de educação da própria sociedade, dentre outros.

Para que a cidadania seja exercida através do controle social, não basta que o cidadão reconheça tal direito e cobre por ele, mas que o Estado também forneça as condições necessárias para a implementação do mesmo. Nesse raciocínio, Airong e Xiang (2008) afirmam que a administração pública tem o papel de incentivar a efetiva participação do cidadão. A rigor, o cidadão quando acompanha de perto a atuação das instâncias públicas, além de exercer seu direito de fiscalização, também contribui para que o próprio gestor tomador das decisões perceba questões ligadas à responsividade de sua atuação. Para tecer estes fios que envolvem cidadania, controle social e políticas públicas, tendo como ponto de chegada uma democracia fortalecida, madura e plena, convém resgatar o que assevera Guimarães (2022), para quem:

> A cidadania é providenciada por meio da intenção do sujeito social em promover a transformação do coletivo social, de modo a alterar os destinos coletivos, portanto. Tal situação pressupõe participação ativa nos processos de encaminhamento, consenso e decisão sobre políticas públicas voltadas ao bem-estar de determinado grupo em desvantagem. O pressuposto que permeia esta visão é que haja, para que seja consubstanciada a cidadania, a precedência da promoção de políticas públicas assertivas, duradouras e efetivas, tomando a gestão democrática como fator indissociável para a realização sistemática do controle social (Guimarães, 2022, p. 165).

No mesmo sentido é a afirmação de Vismona (2005, p. 15), quando assevera que "o fortalecimento da democracia está intimamente relacionado à modernização do Estado, mediante a criação de instrumentos que facilitem a participação do cidadão na construção das políticas públicas", ou seja, o fortalecimento da democracia depende intimamente das condições que viabilizem a concretização da cidadania.

A despeito das afirmações supracitadas, no que se relacionam à necessidade de uma atuação mais efetiva do Estado, cumpre salientar que essa participação não repousa somente sobre a implementação dos meios adequados, mas também sobre a promoção de uma educação que impulsione a cidadania ativa. Nesse aspecto, é importante, inicialmente, esclarecer sobre a definição ampla do termo cidadania, que segundo Gomes (2016, p.74) "denota o próprio direito à vida digna em sentido pleno, abarcando os direitos fundamentais, civis, políticos e sociais", e ressaltando que "todos têm direito à cidadania, independentemente de se estar ou não alistado como eleitor".

Quanto ao termo cidadania ativa (Copatti, 2010), é pertinente esclarecer que se trata de uma proposta de reforço à cidadania, que visa a promover a capacidade organizativa do cidadão, no sentido de emponderá-lo ao propósito de um maior envolvimento nos processos de controle do Estado. Segundo Silva (2016), a ideia de cidadania ativa transcende a cidadania tradicional, buscando modificar a cultura pacífica do cidadão portador de direitos civis, políticos e sociais, para uma postura mais proativa e participativa no cenário das decisões políticas. Dessa forma, o autor assevera que:

> A cidadania ativa pressupõe um relacionamento não mais exclusivamente vertical entre Estado e sociedade [...]. Em vez disso, a cidadania ativa pressupõe um relacionamento horizontal entre Estado e sociedade, de maneira a incluir a última nas esferas decisórias em um relacionamento que seja dinâmico e que verdadeiramente empodere seus membros – ou seja, os cidadãos (Silva, 2016, p. 18).

O argumento do autor supracitado remete à classificação definida por Guilherme O'Donnell sobre *accountability* vertical e horizontal, esclarecida no tópico anterior. A ideia central apresentada é que a cidadania ativa não se refere somente ao exercício dos direitos políticos garantidos, de forma vertical, pela democracia eleitoral-participativa, mas também pelo envolvimento da sociedade com as instituições horizontais. Nesse ponto, Silva (2020) destaca a necessidade de abertura e democratização dos órgãos de controle, considerando que o Ministério Público, os Tribunais de Contas e as Controladorias não podem continuar vivendo em um mundo paralelo, distante do contato com o cidadão, sendo impossível a existência de um controle eficiente sem a máxima participação da sociedade.

Considerando a necessidade de evoluir no aspecto educacional, Figueiredo e Santos (2014) alertam sobre a necessidade de treinamento adequado para o cidadão, para que assim possa usufruir dos instrumentos de transparência disponíveis, ressaltando a importância da capacitação da sociedade para o exercício do controle social.

Como visto nos argumentos supracitados, quem detém o protagonismo do controle social é o cidadão, mas há instituições públicas que podem e devem auxiliar diretamente na realização desse controle, dentre as quais se destaca os Tribunais de Contas. Essa conexão entre o controle social, exercido pelo cidadão, e as Cortes de Contas encontra amparo legal no parágrafo segundo do art. 74 da Carta Magna, *in verbis*:

> Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:
>
> [...]

> § 2º Qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato é parte legítima para, na forma da lei, denunciar irregularidades ou ilegalidades perante o Tribunal de Contas da União.

Embora o texto constitucional se refira ao Tribunal de Contas da União, pelo princípio da simetria, como já mencionado no tópico anterior, esse dispositivo é replicado no âmbito dos Tribunais de Contas dos entes subnacionais. Uma das formas da ligação entre o controle social e a Corte de Contas ocorre por meio da recepção de denúncias através da ouvidoria do órgão de controle.

Conforme relatado por Serra, Carvalho e Carneiro (2012), as ouvidorias são o canal de comunicação entre o cidadão e a administração e servem como ferramenta de controle para a concretização da prestação de contas democrática. Portanto, as ouvidorias permitem que haja a responsabilização do gestor público e o incremento da transparência no serviço público, possibilitando o controle social (Bresser-Pereira, 1999).

Nesse entendimento, a ouvidoria do Tribunal de Contas do Estado do Piauí (TCE-PI) é um canal que fortalece a democracia, podendo ser utilizado por qualquer cidadão. Este canal promove o acesso à informação, o controle da administração pública do estado e dos municípios piauienses, e o por consequência o aprimoramento dos serviços desta Corte de Contas.

A Resolução n° 18 TCE-PI, de 13 de dezembro de 2018, a qual dispõe sobre a estruturação e a atribuição da ouvidoria, define que as principais atribuições do órgão são receber denúncias, representações, comunicações de irregularidades, reclamações, sugestões, solicitações e pedidos de acesso à informação, além de auxiliar na prevenção e correção dos atos e procedimentos incompatíveis com os princípios da administração pública e do controle externo.

4. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

O principal objetivo deste estudo é analisar o processo de denúncia desenvolvido no âmbito do Tribunal de Contas do Estado do Piauí, considerando seu fluxo entre os anos de 2013 e 2021. Para tanto, buscou-se explorar a literatura especializada sobre Tribunais de Contas e sua conexão com o controle social, e a partir desse ponto, compreender e descrever o referido processo vigente na Corte de Contas do Piauí, considerando os aspectos normativos, procedimentais e os números que retratam os fluxos das denúncias no recorte pretendido. Além disso, buscou-se identificar oportunidades de melhoria sobre o processo.

Para atender o propósito da pesquisa, optou-se por uma abordagem de pesquisa exploratória e descritiva, de natureza qualitativa. A pesquisa exploratória permite perquirir o máximo de informações sobre o objeto em estudo, e segundo Gil (2008), possibilita revelar instituições e aperfeiçoar ideias. Sob esse aspecto, buscou-se conhecer o papel dos Tribunais de Contas e sua relação com o controle social através do canal da ouvidoria, além de conhecer previamente os pormenores do processo de denúncia vigente do TCE-PI.

A pesquisa descritiva tem por finalidade discorrer sobre características de uma população, fenômeno, experiências ou estabelecer relações entre variáveis e fatos, reunindo e analisando informações sobre o objeto pesquisado (Gil, 2008). Seguindo esse

caminho, descrevem-se os procedimentos e o trâmite do processo de denúncia vigente no TCE-PI, destacando particularidades do processo. O viés qualitativo da pesquisa justifica-se pela utilidade de suas características, permitindo utilizar várias fontes de dados, explorar a criatividade do pesquisador, interagir com pessoas e documentos, e interpretar resultados (Creswell, 2010).

Quanto à fonte de dados, esta pesquisa se classifica como bibliográfica e documental, fazendo uso de dados primários e brutos extraídos principalmente do sistema *e*-TCE[16], como relatórios estatísticos sobre denúncias e documentos que consolidam decisões administrativas. Além disso, foram analisadas resoluções internas, instruções normativas, o regimento interno e a Lei Orgânica do TCE-PI, ambos acessados por meio do portal eletrônico do Tribunal (https://www.tce.pi.gov.br/).

A análise dos documentos extraídos do sistema *e*-TCE seguiu uma lógica adaptada do modelo de análise documental sugerido por Cellard (2008), considerando as particularidades dos documentos produzidos pelo TCE-PI e o propósito de descrever o processo de denúncia vigente no Tribunal, bem como os fluxos numéricos das denúncias protocoladas junto à ouvidoria. Assim, realizou-se inicialmente uma avaliação preliminar dos documentos e posteriormente a análise documental propriamente dita, extraindo as informações necessárias à pesquisa.

Nesse propósito, os documentos analisados foram as Decisões Plenárias nº 1.053/18 (TC/018340/2018), nº 214/19 (TC/002955/2019), nº 2.055/17 (TC/025183/2017) e nº 1.009/18 (TC/017017/2018). Além disso, foi analisada a Decisão nº 03/19 - Sessão Administrativa nº 02, de 08 de julho de 2019 (Dispõe sobre a implementação das mudanças no processo de denúncia), e a Resolução Atricon nº 01/2014 (dispõe sobre diretrizes para a agilidade nos processos e gerenciamento de prazos para os Tribunais de Contas do Brasil). Para complementar a compreensão dos aspectos procedimentais e normativos referentes ao processo de denúncia, os documentos analisados foram a Lei N° 5.888, de 19 de agosto de 2009 (Lei Orgânica do TCE-PI) e a Resolução TCE/PI n° 13, de 26 de agosto de 2011 (Regimento Interno do TCE-PI).

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A base teórica apresentada neste estudo teve o propósito inicial de apresentar as ideias principais sobre a origem e o papel dos Tribunais de Contas enquanto órgãos de *accountability* horizontal. Posteriormente, buscou-se relacionar as Cortes de Contas com o controle social, fundamentando uma conexão entre esses dois instrumentos de *accountability*, baseada principalmente nas definições de cidadania ativa e ouvidoria, com o propósito compartilhado de fiscalizar, vigiar, velar, examinar, inquirir e colher informações a respeito do manuseio dos recursos públicos.

A partir dessa contribuição teórica, definiu-se como objeto de pesquisa o processo de denúncia desenvolvido no âmbito do TCE-PI, cujas informações que alimentam esse processo são recepcionadas pelo canal da ouvidoria institucional da Corte de Contas. Nesse sentido, o questionamento de pesquisa se molda no caminho de compreender como se desenvolve o processo de denúncia no âmbito do TCE-PI.

[16] Sistema de Informações que gerencia os processos e documentos no âmbito do TCE-PI.

Dessa forma, buscou-se analisar os processos de denúncia autuados pelo TCE-PI, considerando aspectos normativos, procedimentais e os números que retratam o fluxo desses processos na Corte de Contas entre os anos de 2013 e 2021. Além disso, a partir dos fatos e peculiaridades observadas, buscou-se identificar as oportunidades de melhoria, no que se refere aos relatórios gerenciais, com vistas a transparecer para a sociedade o trabalho desenvolvido, e assim, fortalecer o controle social. Adicionalmente, o presente estudo propõe uma agenda de pesquisas pertinentes à temática ora debatida, a fim de ampliar as possibilidades de acesso do cidadão às instâncias dos Tribunais de Contas com o fito de contribuir para o exercício pleno da cidadania.

As denúncias são, segundo a tipologia elencada no Regimento Interno da Corte, um dos processos de fiscalização. Conforme o art. 226 do citado instrumento, toda denúncia recebida pelo Tribunal de Contas é encaminhada à ouvidoria, que fará sua distribuição ao relator competente, e que, nos casos também previstos neste Regimento, a submeterá ao respectivo órgão colegiado, conforme disposto no art. 32, §1º da Lei nº 5.888/2009.

Para melhor compreensão do objeto estudado, faz-se necessário demonstrar o fluxograma do processo de denúncia vigente no TCE-PI. A Figura 1 representa o fluxograma resumido desse processo.

Figura 1: Fluxograma resumido do processo de denúncia – TCE/PI

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

Após esse detalhamento do trâmite processual das denúncias no âmbito do Tribunal, é necessário destacar que foi identificada uma mudança no processo de análise das prestações de contas de gestão, a qual teve repercussão na análise dos processos do tipo denúncia.

As contas de gestão referem-se à prestação de contas feitas por todo gestor público responsável por dinheiros, bens e valores do erário piauiense, considerando cada exercício financeiro. Assim, os administradores das unidades administrativas do Estado, responsáveis pela atividade financeira, submetem suas contas para análise e julgamento por parte da Corte de Contas (Willeman, 2020). Sobre o julgamento, cumpre ressaltar que a Corte de Contas emite uma decisão técnica, definitiva na esfera administrativa, proclamando as contas de gestão como regulares, regulares com ressalvas ou irregulares, e posteriormente, definindo as responsabilidades dos gestores envolvidos.[17]

Pois bem, no ano de 2018, atento às diretrizes da Atricon[18], as quais repercutem diretamente na atividade de controle externo, bem como no estímulo ao controle social, o TCE-PI aprovou o Plano Anual de Fiscalização da Diretoria de Fiscalização da Administração Municipal (DFAM), instrumento norteador para a análise das contas municipais dos exercícios de 2017 e 2018[19]. O referido plano continha uma nova metodologia de fiscalização, na qual seria selecionada parte das unidades jurisdicionadas para instrução e julgamento do processo de Prestação de Contas de Gestão/Processos de Fiscalização. Essa seleção foi pautada nos critérios técnicos contidos em Matriz de Risco, elaborada com o auxílio do Núcleo de Gestão de Informações Estratégicas (NUGEI), bem como em fatos ou informações de que o TCE tomou ciência e considerou relevante.

Após a implementação da nova metodologia, um estudo realizado pela corregedoria do TCE-PI verificou que a adoção da nova metodologia de fiscalização impossibilitou o cumprimento de algumas decisões plenárias relativas aos processos de denúncia, representação, inspeção ou de auditoria, referentes aos exercícios de 2017 e 2018, que já haviam sido julgados, e que, apesar do julgamento ter sido pela procedência ou procedência parcial, a deliberação acerca da aplicação da multa deveria ser feita apenas quando do julgamento do processo de contas de gestão do ente/órgão ao qual o processo estaria relacionado.

A formalização de apenas algumas contas de gestão, considerando a nova sistemática de análise de prestações de contas a partir dos exercícios de 2017 e 2018, já aprovada pelo Plenário desta Corte, inviabilizou o cumprimento das decisões contidas nas denúncias, representações, inspeções ou auditorias, tendo em vista que a decisão se cumpriria somente quando do julgamento dos processos de contas de gestão do referido órgão.

Após a referida constatação, a Corregedoria do órgão sugeriu que, a partir daquela data, os processos de denúncia, representação, inspeção ou de auditoria dos exercícios de 2017, 2018 e subsequentes, devem ser julgados de forma autônoma, inclusive quanto à aplicação de multa, podendo ou não ser determinado o seu relacionamento ao respectivo processo de contas de gestão ou de contas de governo, conforme o caso, a critério do

[17] Procedimentos definidos por força do inciso II do art. 86 da CE/89 e art. 121 da Lei Orgânica do TCE-PI.
[18] Res. Atricon 01/2014. Disponível em: https://www.atricon.org.br/wp-content/uploads/2014/08/ResolucaoAtricon_-01-2014_DCE3201-2014_AgilidadePrazos.pdf . Acesso em: 01 de jun. 2022.
[19] Esse instrumento foi implementado nos termos da Decisão Plenária nº 1.053/18 (TC/018340/2018).

relator do processo. Ressalta-se que essa sugestão foi acatada por unanimidade pelo plenário, e se consubstanciou na Decisão Nº 03/19 – ADM, datada de 08 de julho de 2019.

A referida decisão foi ainda ao encontro da Resolução da Atricon 01/2014, referenciada anteriormente, a qual aprovou as diretrizes do Controle Externo relacionadas à temática "Agilidade no julgamento dos processos e gerenciamento de prazos pelos Tribunais de Contas do Brasil", levando em consideração que não há como atender tempestivamente às demandas do cidadão, sem que haja o estabelecimento de prazos processuais razoáveis, bem como o cumprimento dos mesmos, sob pena de que essa demora, de algum modo, favoreçam os maus gestores.

A rigor, a implementação dessa mudança no trâmite processual das denúncias, em tese, teria como consequência imediata a redução do tempo de tramitação desses processos, haja vista que as mesmas passariam a ser julgadas de forma autônoma, ocasionando celeridade ao processo. Essa situação seria de grande valia para o usuário/denunciante, pois traria uma percepção de feedback positivo na relação denúncia/resposta ao usuário, o que contribuiria para o fortalecimento do controle social.

No entanto, cabe destacar que em buscas empreendidas no sistema de processamento eletrônico da Corte de Contas (*e*-TCE), não foi possível verificar relatórios gerenciais que permitam evidenciar o tempo médio de processamento por tipo processual, constatando-se esse fato como uma oportunidade de melhoria, no que se relaciona aos indicadores de desempenho. Em outras palavras, a organização, sistematização e disponibilidade desses indicadores podem ser consideradas uma forma de transparência, e a partir disso, estimular o controle social.

Essa primeira parte do estudo analisou os aspectos normativos e procedimentais do processo de denúncia vigente no TCE-PI. Assim, foi possível apresentar um fluxograma e descrever aspectos relevantes sobre o processo. A partir desse ponto, serão apresentados os números que retratam o fluxo desses processos na Corte de Contas entre os anos de 2013 e 2021.

Com efeito, uma busca no sistema de processamento eletrônico (*e*-TCE) forneceu dados relacionados ao número de denúncias e o total de processos anuais que deram entrada na Corte de Contas nos últimos 9 anos. Inicialmente, buscou-se colher informações sobre o número de denúncias realizadas e relacionar esses dados com o número total dos processos originados pelo próprio Tribunal, considerando o mesmo intervalo de tempo. Esse levantamento foi realizado para se ter uma noção sobre o grau de representatividade do controle social, exercido através da denúncia no âmbito do TCE-PI.

Os dados coletados são referentes aos processos de denúncia autuados no serviço de protocolo do TCE/PI, considerando os exercícios de 2013 a 2021. A escolha do recorte temporal se deu por força da Resolução TCE 20/2013[20], a qual implementou o sistema de processo eletrônico (*e*-TCE) como meio para a tramitação de processos. Dessa forma, somente a partir do ano de 2013, foi possível a organização e disponibilização de dados sobre os fluxos processuais no âmbito do Tribunal. O ano de 2021 foi definido por ser o exercício financeiro mais recente, cujos dados já foram consolidados no sistema, haja vista

[20] Resolução nº 20/2013. Disponível em: https://www.tce.pi.gov.br/dmdocuments/TCE___n%C2%BA_20_01jul_Disp%C3%B5e_sobre_o_processo_eletr%C3%B4nico.d_oc.pdf. Acesso em: 06 de jun. 2022.

que o exercício de 2022 ainda está em andamento. A Tabela 1 representa a organização dos dados levantados.

Tabela 1– Processos e denúncias autuadas no TCE-PI (2013-2021)

Ano	Processos Autuados	Denúncias Autuadas	Denúncia/Processos (%)
2013	10.194	131	1,3
2014	8.993	321	3,6
2015	12.317	286	2,3
2016	12.282	335	2,7
2017	15.555	409	2,6
2018	15.356	264	1,7
2019	11.861	191	1,6
2020	8.957	281	3,1
2021	9.269	152	1,6

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025, a partir do Sistema *e*-TCE – Relatório da estatística de tramitação por ano de entrada.

Pode-se observar que o número de denúncias autuadas, em termos absolutos, tem um crescimento considerável entre os exercícios de 2015 até 2017, quando então o número de denúncias começa a diminuir até o exercício de 2019, sofre um acréscimo em 2020 e decresce mais uma vez no ano de 2021, último ano pesquisado. Infere-se dessa observação, que não há uma proporcionalidade linear entre o número de denúncias e o número de processos, havendo oscilações, ano a ano. Por exemplo, os processos e as denúncias diminuíram entre os idos de 2017 e 2019, apesar da diminuição em ambos, as denúncias reduziram em maior proporção. Em 2020, o número de processos continua a decrescer, e as denúncias seguem tendência inversa, aumentando em quantidade.

Ainda com base nesses dados, pode-se facilmente constatar uma baixa representatividade do controle social, quando exercido através da denúncia no âmbito do TCE-PI, representando, em 2021, apenas 1,6 % do total de processos. Essa constatação reforça a análise de Paiva (2004), quando retrata o lento avanço do controle social. Por outro lado, evidencia-se a necessidade de estímulo às práticas dessa modalidade de controle, e como visto, é nesse ponto que Figueiredo e Santos (2014) reforçam sobre a importância da capacitação da sociedade para o exercício do controle social.

A Tabela 2 consolida as informações sobre as unidades gestoras contempladas (UG) e o respectivo número de denúncias que cada unidade gestora recebeu. Analisando esses dados, ressalta-se que não foi possível identificar um padrão de comportamento para estabelecer alguma correlação entre a receita anual, índice de desenvolvimento humano ou população, que são indicadores comuns a toda unidade gestora.

Tabela 2– Quantitativo de denúncias por esfera governamental

Descrição	Exercício Financeiro								
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Quantidade de Denúncia – Esfera Estadual	21	52	55	42	52	44	12	30	20
Quantidade de UG – Esfera Estadual	12	24	33	22	21	21	08	19	12
Quantidade de Denúncia – Esfera Municipal	110	269	231	293	357	220	179	251	132
Quantidade de UG – Esfera Municipal	69	127	89	134	148	95	83	127	55

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025, a partir do Sistema *e*-TCE – Relatório da estatística de tramitação por ano de entrada.

Considerando que o Estado do Piauí possui 224 (duzentos e vinte e quatro) municípios, e levando-se em conta que em nenhum dos exercícios analisados houve a contemplação da totalidade desses municípios com pelo menos uma denúncia correlacionada, pode se depreender que o controle social, pelo menos que concerne à sua concretização através da apresentação de denúncias à Corte de Contas, tem-se mostrado pouco representativo.

Dessa forma, esses dados conduzem a refletir sobre o seguinte questionamento: será que nos municípios em que não houve denúncias apresentadas, temos um modelo de gestão ideal, ou será que são reflexos de um controle social enfraquecido, necessitando de capacitação dos cidadãos para tal fim, corroborando com o afirmado anteriormente por Figueiredo e Santos (2014)? Esse é um ponto de reflexão que pode suscitar estudos que permitam uma análise mais aprofundada sobre o tema.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada destaca a importância do tema abordado, pois o controle social é essencial para uma gestão eficiente dos recursos públicos. O estudo permitiu analisar o processo de denúncia no TCE-PI, considerando os aspectos normativos, procedimentais e o fluxo dessas denúncias, além de discutir os conceitos relacionados ao controle social exercido por meio delas. Também foi realizada uma revisão da literatura especializada, consolidando as principais contribuições teóricas sobre a origem e o papel dos Tribunais de Contas, bem como sua relação com o controle social, refletindo sobre os requisitos de um sistema democrático de responsabilização consistente.

A pesquisa sugere que, para a implementação eficaz do controle social, é necessário romper com a cultura de passividade do cidadão e promover o fortalecimento da cidadania ativa. Isso se dá com maior participação do cidadão nos processos de controle, o que estreita a relação entre os órgãos de controle e a sociedade.

Em resumo, o estudo evidenciou que, embora o controle social seja um importante mecanismo de fortalecimento da gestão pública, ele ainda precisa evoluir. Existem diversos obstáculos que comprometem a efetividade desse modelo, os quais devem ser superados por meio do empoderamento do cidadão, da melhoria dos fluxos processuais e da maior transparência nos resultados dos órgãos de controle. Esses avanços contribuirão para uma maior aproximação entre os órgãos de controle e a sociedade. Nesse sentido, a continuidade dos estudos sobre controle social é fundamental para incrementar a relevância do tema.

Por fim, a pesquisa não se encerra aqui, mas abre espaço para novas investigações. Para futuras pesquisas, propõe-se aprofundar a análise do papel dos Tribunais de Contas Estaduais, sua importância na formação da consciência cidadã, o uso de tecnologias para facilitar o acesso às Cortes e uma análise longitudinal sobre a contribuição dos Tribunais de Contas para a consolidação da democracia. Também sugere-se avaliar o tempo de tramitação das denúncias e sua efetividade, correlacionando esses fatores com o fortalecimento do controle social.

REFERÊNCIAS

[1] AIRONG, Zhang.; XIANG, Guo. **Study on motivation mechanism of citizens' participation under the conditions of e-government**. In: International Conference on Management of e-Commerce and e-Government, 2008. Anais. Jiangxi: IEEE, 2008.

[2] BARBOSA, Oriana Pisque de Azevedo; SARACHO, Antonio Benites. Considerações sobre a teoria dos freios e contrapesos (checks and balances system). **Revista Jurídica Luso-Brasileira**, ano 5, n. 2, p. 1627-1634, 2019.

[3] BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de política**. Brasília: UNB, 2004.

[4] BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

[5] BRESSER-PEREIRA, Luis Carlos. Reflexões sobre reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, v. 50, n. 4, p. 5-30, 1999.

[6] CAMPOS, Anna Maria. Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 2, p. 30-50, fev./abr., 1990.

[7] CELLARD, André. A análise documental. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

[8] COPATTI, Lívia Copelli. A efetivação da cidadania através da participação no poder local. **Perspectiva**, Erechim, v. 34, n. 126, p. 85-100, jun., 2010.

[9] CRESWELL, Jonh Ward. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução: Magda Lopes. 3. ed. Porto Alegre: ARTMED, 2010.

[10] DA ROS, L.; TAYLOR, M. M. Accountability na era Bolsonaro: continuidade e mudanças. In.: AVRITZER, Leonardo.; KERCHE, Fábio.; MARONA, Marjorie. **Governo Bolsonaro**: retrocesso democrático e degradação política. Belo Horizonte: Autêntica, 2021.

[11] DI GIOVANNI, Geraldo; NOGUEIRA, Marco Aurélio. **Dicionário de políticas públicas**. 3. ed. São Paulo: Editora UNESP, 2018.

[12] FIGUEIREDO, Vanuza Silva.; SANTOS, Waldir Jorge Ladeira. Transparência e participação social da gestão pública: análise crítica das propostas apresentadas na 1ª Conferência Nacional sobre Transparência Pública. **Revista de Contabilidade e Controladoria (RC&C)**, v. 6, n. 1, p. 73-88, jan./abr., 2014.

[13] GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas 2008.

[14] GOMES, José Jairo. **Direito eleitoral**. 12. ed., v. 1. São Paulo: Atlas/GEN, 2016.

[15] GUERRA, Evandro Martins. **Controle externo da administração pública**. 4. ed., v. 1. Belo Horizonte: Fórum Ltda, 2019.

[16] GUIMARÃES, Jairo de Carvalho. Direitos sociais, cidadania e gestão democrática: contribuições para o debate crítico. **Revista Argumentum**, Vitória, v. 14, n. 1, p. 164-179, jan./abr., 2022.

[17] GURGEL, Claudio; JUSTEN, Agatha. Controle social e políticas públicas: a experiência dos Conselhos Gestores. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 2, p. 357-378, mar./abr., 2013.

[18] MADISON, James. **The federalist papers**, n. 51. 1788, 2022. Disponível em: <https://www.congress.gov/resources/display/content/The+Federalist+Papers#TheFederalistPapers-51>. Acesso em: 7 dez 2024.

[19] MALDONADO, Alberto Efendy; ALMEIDA, Renata Cardoso. Cidadania, integração e identidades culturais na América Latina. **Revista Extraprensa**, v. 10, n. 2, p. 210-231, jul./dez., 2017.

[20] MANIN, Bernad; PRZEWORSKI, Adam; STOKES, Susan Carol. Eleições e representação. **Lua Nova**, São Paulo, n. 67, p. 105-138, ago., 2006.

[21] MEDAUAR, Odete. **Controle da administração pública**. 4. Ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

[22] MEDEIROS, Anny Karine; CRANTSCHANINOV, Tamara Ilinsky; SILVA, Fernanda Cristina. Estudos sobre accountability no Brasil: meta-análise de periódicos brasileiros das áreas de administração, administração pública, ciência política e ciências sociais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 3, p. 745-775, jun., 2013.

[23] O'DONNELL, Guillermo. Democracia delegativa? **Novos Estudos**, São Paulo, n. 31, p. 25-40, out., 1991.

[24] O'DONNELL, Guillermo. Accountability horizontal e novas poliarquias. **Lua Nova**, São Paulo, n. 44, p. 27-52, 1998.

[25] O'DONNELL, Guillermo. **Dissonâncias**: críticas democráticas à democracia. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2017.

[26] O'DONNELL, Guillermo. Horizontal accountability: the legal institutionalization of mistrust. In: MAINWARING, S.; WELNA, C. (Ed.). **Democratic accountability in Latin America**. Oxford, USA: Oxford University Press, 2003.

[27] PAIVA, Rodrigo Márcio Medeiros. **O controle social na administração pública: propostas para estruturar e estimular o seu desenvolvimento**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Controladoria Aplicada ao Setor Público). Escola de Contas Otacílio da Silveira (ECOSIL) / Tribunal de Contas do Estado da Paraíba / Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2004.

[28] PIAUÍ. [Constituição (1989)]. **Constituição do Estado do Piauí**. Teresina: Assembleia Legislativa do Estado do Piauí, 2013.

[29] PIAUÍ. Lei nº 5.888, de 19 de agosto de 2009. **Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado do Piauí**. Diário Oficial do Estado do Piauí, Teresina, PI, ano 156, 20 ago., 2009.

[30] PINHEIRO, Douglas Antônio Rocha. A legitimidade do controle social da gestão pública: uma resposta a Herbert Wechsler. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 5, p. 867-883, set./out., 2016.

[31] PINHO, Jose Antônio Gomes de; SACRAMENTO, Ana Rita Silva. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 6, p. 1343-1368, dez, 2009.

[32] ROCHA, Jadir Silva. **O controle social da administração pública no Brasil**. Jus Navigandi, 2015. Disponível em: < https://jus.com.br/artigos/36217/o-controle-social-da-administracao-publica-no-brasil>. Acesso em: 27 jan. 2024.

[33] ROSANVALLON, Pierre. **Counter-democracy: politics in an age of distrust**. Tradução: Arthur Goldhammer. Nova York, USA: Cambridge University Press, 2008.

[34] SERRA, Rita de Cássia Chió; CARVALHO, João Rafael Chió Serra; CARNEIRO, Ricardo. Accountability democrática e as ouvidorias. **Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, edição especial: Transparência e controle social, v. 2012, p. 135-153, 2012.

[35] SERRA, Rita de Cássia Chió; CARNEIRO, Ricardo. Controle social e suas interfaces com os controles interno e externo no Brasil contemporâneo. **Espacios Públicos**, v. 15, n. 34, p. 43- 64, maio/ago., 2012.

[36] SILVA, Francisco Carlos da Cruz. Controle social: reformando a administração para a sociedade. **Revista O & S**, Salvador, v. 9, n. 24, p. 115-137, maio/ago., 2002.

[37] SILVA, Matheus Passos. A cidadania ativa como mecanismo para aprofundamento da participação do cidadão. In: Jorge Miranda (Org.). **A Constituição no limiar do século XXI**. 1. ed. Lisboa: AAFDL, v. 1, p. 199-282, 2016.

[38] SILVA, Fernanda Rodrigues.; CANÇADO, Airton Cardoso; SANTOS, Jeany Castro. Compreensões acerca do conceito de controle social. **Desenvolvimento em Questão**, ano 15, n. 41, p. 24-58, out./dez. 2017.

[39] SILVA, Rodrigo Monteiro. **Corrupção e controle social**: a transparência como elemento de aperfeiçoamento da administração pública, Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2020.

[40] SIRAQUE, Vanderlei. **Controle social da função administrativa do Estado**: possibilidades e limites na Constituição de 1988. São Paulo: Saraiva, 2005.

[41] SMULOVITZ, Catalina; PERUZZOTTI, Enrique. **Enforcing the rule of law**: social accountability in the new Latin American democracies. Pittsburgh, USA: University of Pittsburgh Press, 2006.

[42] VISMONA, Edson Luiz. (Org.). **A ouvidoria brasileira: dez anos da Associação Brasileira de Ouvidores/ombudsman**. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado S/A, 2005.

[43] WILLEMAN, Marianna Montebello. Desconfiança institucionalizada, democracia monitorada e Instituições Superiores de Controle no Brasil. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, v. 263, p. 221-250, maio/ago., 2013.

[44] WILLEMAN, Marianna Montebello. **Accountability democrática e o desenho institucional dos Tribunais de Contas no Brasil.** 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

[45] ZANARDI, Fabiana; MUELLER, Airton Adelar; MATUSIAK, Moises de Oliveira; SILVA, Edi Branco da. A importância do controle social e da participação dos conselhos municipais nas políticas de combate à pobreza. **Barbarói**, Santa Cruz do Sul, n. 54, p. 6-30, jul./dez., 2019.

Capítulo 8

Plano de marketing para uma empresa do setor de papelaria: uma jornada para criar valor e atender as exigências e expectativas do mercado

Daniela Kuhn
Silvana Saionara Gollo
Natália Pavanelo Pivetta

Resumo: O objetivo deste estudo é elaborar um plano de marketing para uma empresa do setor de papelaria localizada na região norte do estado do Rio Grande do Sul como forma de agregar valor aos serviços prestados no estabelecimento e desenvolver estratégias adequadas as expectativas do mercado, tendo em vista as dificuldades enfrentadas pela organização devido ao aumento da concorrência e dos desafios lançados pela Covid-19. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa e quantitativa, realizada por meio de uma pesquisa-ação, que busca diagnosticar um problema específico numa situação específica, com vistas a alcançar algum resultado prático. Os resultados demonstram a necessidade da definição de estratégias diferenciadas que permitam a agregação de valor do negócio, tendo em vista a queda de faturamento do setor de papelaria nos últimos anos. Ademais, considerando a satisfação geral dos consumidores da organização em relação à qualidade, preços, marcas, atendimento, prazos e formas de pagamento, identifica-se fortalezas presentes na empresa, que corroboram com o posicionamento adotado. Posto isto, de forma a contribuir para o crescimento e sustentabilidade ao longo do tempo da papelaria foram propostas cinco estratégias de marketing, que englobaram as variáveis produto, preço, praça e promoção. Conclui-se que a partir da elaboração do plano de marketing alinhado ao mercado, pode-se agregar valor à organização, auxiliando no enfrentamento das dificuldades presentes.

Palavras-chave: Plano de *Marketing*, Estratégias de *Marketing*, Setor de papelaria.

1. INTRODUÇÃO

A globalização dos mercados, a responsabilidade social corporativa, os avanços em tecnologia, o impacto crescente das mídias sociais e a disseminação do uso de análise de dados, a automação do marketing e a inteligência artificial causaram disrrupções em diversos setores, o que têm exigido das empresas uma redefinição de seus modelos de negócios e, consequentemente, na forma de criar e entregar valor para os clientes (Bocken; Geradts, 2020; Kotler *et al.,* 2024). Freitas e Soares (2018) também enfatizam que o mercado está passando por mudanças significativas e as empresas precisam focar na excelência e melhorias contínuas, como forma de diferenciação e crescimento.

O planejamento de marketing é uma das formas de as empresas adquirirem conhecimentos sobre os *stakeholders* e a dinâmica interna e se diferenciarem no mercado competitivo (Kotler et al., 2024). Kotler e Keller (2018) enfatizam que o planejamento de marketing eficaz ajuda as empresas a definirem claramente suas metas, identificar oportunidades e enfrentar desafios, ajustando suas estratégias de competição e cooperação. Citam ainda, que para as micro e pequenas empresas, isso é especialmente importante, pois esses negócios frequentemente enfrentam restrições de recursos e precisam ser mais ágeis em suas abordagens de marketing.

As estratégias de marketing são a base para a construção de planos de marketing e a definição de marketing *mix* que satisfaça as necessidades dos consumidores, contribua para a sustentabilidade corporativa, a economia circular e o desenvolvimento sustentável (Souza et al., 2021). As estratégias de marketing permitem às empresas compreenderem sua dinâmica interna e as transformações do mercado e adotarem um posicionamento para sobreviver e competir (D'Andrea; Luce, 2019). Neste sentido, para a formulação de estratégias de marketing eficazes as empresas precisam pensar estrategicamente, o que exige visão dos recursos internos e das variáveis de mercado, incluindo análise da concorrência, dos consumidores e de todos os *stakeholders* envolvidos no setor; dessa forma, permite que o empreendedor possa tomar decisões mais focadas e assertivas, aumentando as chances de sucesso e crescimento do negócio (Shaw, 2014; Kotler; Keller, 2018).

Como parte integrante do planejamento e formulação de estratégias de marketing, o plano de marketing representa um mapa que demonstra para onde a organização está indo e como chegará lá (Lima e Carvalho, 2011). A partir dele é possível compreender o ambiente em que a organização se encontra e para onde deve direcionar seus esforços.

Em relação ao setor de papelaria, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) divulgou a Pesquisa Mensal do Comércio (PMC) em 2023, cujos dados apontaram que o setor de livros, jornais, revistas e papelaria registraram uma queda de 8%, comparando-se março de 2022 e fevereiro de 2023. Outras estatísticas apontam que o setor de equipamentos e material para escritório, informática e comunicação apresentou alta no varejo de 7,7% (Estatísticas Econômicas, 2023). Esses dados indicam que as empresas do setor de papelaria precisam avaliar o mercado e seus recursos internos, se posicionarem e definirem estratégias de marketing que permitam adequação às contingências setoriais, diferenciação em relação à concorrência e crescimento no mercado.

Assim, considerando a relevância deste assunto, este artigo tem como objetivo elaborar um plano de marketing para uma empresa do setor de papelaria, como forma de agregar valor aos serviços prestados e desenvolver estratégias de marketing adequadas as

expectativas dos stakeholders, considerando as contingências do mercado. A temática em análise justifica-se, tendo em vista que a microempresa em estudo é do setor de papelaria, que atualmente vem registrando baixas taxas de crescimento no cenário pós-pandemia COVID-19, desafiando-a a pensar e formular novas estratégias de marketing. Esta microempresa, localiza-se na região do Alto Uruguai, norte do estado do Rio Grande do Sul, não possui um planejamento de marketing, necessitando refletir a respeito do seu negócio, visando a materialização de um plano de marketing (Lima; Carvalho, 2011). Sendo assim, este trabalho ao propor um plano de marketing, traça estratégias de marketing, que podem auxiliá-la na tomada de decisões, buscando contribuir para melhorar suas vendas e a competitividade no mercado.

O artigo está organizado em cinco partes, além dessa introdução. A segunda parte contempla a fundamentação teórica, que permitiu a compreensão dos conceitos abordados na pesquisa. Na parte subsequente, tem-se o método com a explanação de como foi realizado o estudo. A quarta seção aborda os principais resultados obtidos no estudo a partir da proposta do plano de marketing, englobando a análise do mercado e da empresa, objetivos, estratégias de marketing e planos de ação. Ao final, apresentam-se as considerações finais, com as principais contribuições, limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras.

2. PLANO DE *MARKETING*

O planejamento de marketing é uma ferramenta importante para que as organizações possam identificar e satisfazer as necessidades dos clientes de maneira eficiente e eficaz. Conforme Kotler e Keller (2018), o planejamento de marketing tem como objetivo definir os mercados-alvo e a proposta de valor a ser oferecida, com base em uma análise das oportunidades de mercado mais promissoras. Assim, o planejamento de marketing exige que os empreendedores considerem o contexto do mercado, atraiam oportunidades, analisem tendências competitivas e avaliem possíveis ameaças. Posteriormente, elaborem estratégias e expectativas de vendas e lucros para produtos, assumindo a responsabilidade pelo desempenho e competitividade da empresa (Kotler; keller, 2018).

O planejamento de marketing é expresso através do delineamento do plano de marketing. Segundo Lima e Carvalho (2011), o plano de marketing é um documento formal estruturado em objetivos descritos e estratégias para alcançá-los, assim como atividades que envolvem o composto de marketing (produto, preço, praça e promoção), analisadas sob o ponto de vista do ambiente de marketing. Ele inclui descrição e análise de mercado e da empresa, definição de público-alvo, objetivos e estratégias de marketing, planos de ação, indicando orçamento e métricas de avaliação de desempenho (Kotler; Keller, 2018).

Na literatura de marketing existem diferentes propostas de modelos para a elaboração do planejamento de marketing e sua formalização em um plano de marketing, e todos os modelos são de grande valia enriquecendo o campo de estudos da área de marketing (Lima; Carvalho, 2011). Kotler e Keller (2018) apresentam uma estrutura que envolve as seguintes etapas: análise do mercado, análise interna da empresa, elaboração da Matriz SWOT, definição do público-alvo e posicionamento, estratégias de marketing (produto, preço, praça e promoção) e planos de ação. Na primeira etapa, Kotler e Keller (2018) propõe a realização de um diagnóstico externo, que examina as principais variáveis do mercado, tais como a concorrência, consumidores, fornecedores e

intermediários de marketing. Na segunda etapa, os autores propõem o diagnóstico interno da empresa, onde se busca identificar e analisar as variáveis do marketing mix (produto, preço, comunicação e distribuição). Na sequência, apresentam a análise SWOT como ferramenta de avaliação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, a partir do que foi identificado nos ambientes internos como externos que envolvem a empresa. Esses dados permitem a definição de objetivos e estratégias de marketing.

De acordo com Las Casas (2011), o profissional responsável pelo planejamento de marketing deve investigar todas as forças e fraquezas da empresa, a fim de combiná-las com as oportunidades e ameaças e sistematiza-la numa matriz denominada de SWOT. Ao realizar essa análise integrada, torna-se possível avaliar caminhos alternativos a serem seguidos pela empresa. Após concluir a elaboração da análise SWOT, a organização obtém as informações necessárias para estabelecer os objetivos. Segundo o autor, os objetivos podem ser divididos em dois grupos, sendo eles qualitativos e quantitativos. Os objetivos quantitativos são expressos por números ou percentuais, podendo ser um valor de venda, participação de mercado ou aumento na distribuição. Já os qualitativos são definidos por qualidades específicas, como a melhoria da imagem da empresa ou o treinamento de vendedores.

Os objetivos definem o destino planejado e permitem a definição de estratégias de marketing. Para Dantas (2014), as estratégias de marketing para pequenas e médias empresas devem ser adaptáveis e realistas, considerando os recursos disponíveis. Shaw (2012) explora a evolução do conceito de estratégia de marketing, destacando suas raízes nas teorias econômicas e gerenciais. O autor argumenta que a estratégia de marketing passou por várias transformações desde suas primeiras formulações, incorporando elementos como a análise do ambiente competitivo, segmentação de mercado, posicionamento e criação de valor para o cliente. Zaidan, Filho e Morais (2022) enfatizam que a estratégia de marketing reside na capacidade das empresas de criar e manter vantagens competitivas mais rapidamente do que seus concorrentes.

As estratégias de marketing envolvem a segmentação, seleção de mercado-alvo e posicionamento (Kotler; Keller, 2018). Uma organização identifica diversas necessidades e grupos no mercado, seleciona como mercado-alvo àqueles que podem ser atendidos da melhor forma e, em seguida, posiciona seus produtos de modo que o público-alvo reconheça as ofertas e a imagem diferenciada da empresa. Na sequência, são elaboradas as estratégias do composto de marketing (ou os 4Ps, as quais envolvem o produto, comunicação, preço e distribuição (Kotler; Keller, 2018). Segundo os autores, o portfólio de produto deve ser desenvolvido para suprir as necessidades dos clientes-alvo, apresentando características e funcionalidades dos produtos ou serviços, como tamanhos, cores, marcas, design e embalagens que se identifiquem com o público que se quer atingir. A comunicação engloba as estratégias de divulgação, como as ações de forma online e off-line para se comunicar com o cliente, incluindo a divulgação em redes sociais, propaganda, *merchandising* ou vendas pessoais. O preço remete a quanto será cobrado e inclui condições de pagamento, créditos, desconto. A distribuição refere-se aos canais de distribuição do produto, sejam eles de forma online ou em lojas físicas. Abrange também prazos de entrega e atendimento, localização dos pontos de venda, estoques, logística e transporte.

Após a definição das estratégias de marketing, é essencial convertê-las em um plano de ação. De acordo com Kotler e Keller (2018), uma estratégia pode ser excelente, mas não

funcionará se a sua implementação não for eficaz. É o plano de ação que permite a execução das estratégias, mantendo o foco no público-alvo e em suas necessidades. Segundo Las Casas (2011), o plano de ação facilita a administração do plano de marketing, pois ele organiza de maneira objetiva as informações. Por se assemelhar a um cronograma de atividades de marketing, o plano de ação é considerado um componente-chave para a atividade de planejamento.

3. MÉTODO

O artigo foi elaborado a partir de uma pesquisa de abordagem qualitativa e quantitativa (Gil, 2022), realizada por meio de uma pesquisa-ação. A pesquisa-ação é um dos inúmeros tipos de investigação-ação, que segue um ciclo no qual se aprimora a prática pela oscilação sistemática entre agir no campo da prática e investigar a respeito dela (TRIPP, 2005). É uma pesquisa com base empírica (Thiollent, 1985) que busca "diagnosticar um problema específico numa situação específica, com vistas a alcançar algum resultado prático" (Novaes; Gil, 2009, p. 143).

O objeto de estudo foi na empresa Atlas Suprimentos para Escritório LTDA, cujo nome fantasia é Papelaria Atlas (*nomes fictícios*). É uma microempresa, situada no Alto Uruguai Gaúcho, norte do Rio Grande do Sul, que atua no mercado há 4 anos e fornece artigos de papelaria, artesanato, material de expediente, brinquedos e informática para clientes pessoa física e jurídica.

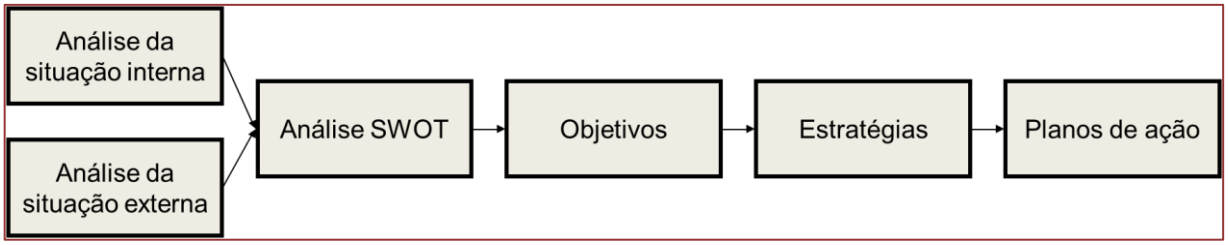
Seguindo-se a abordagem de Tripp (2005), o estudo foi conduzido em quatro etapas principais. Inicialmente, na fase de planejamento, foi realizada a identificação do problema a ser trabalho a partir de dados coletados em entrevista com a gestora da organização, utilizando-se como instrumento de coleta de dados um protocolo semiestruturado elaborado com questões abertas. Este problema indicou a elaboração de um plano de marketing, visando agregar valor aos serviços prestados no estabelecimento e desenvolver estratégias adequadas às expectativas da empresa e do mercado, tendo em vista as dificuldades enfrentadas pelo aumento da concorrência e dos desafios lançados após a Covid-19.

A partir desse problema, na segunda etapa (ação), foi realizada a coleta de dados primários, a partir da observação direta no ambiente da empresa e da aplicação de uma *survey* para a obtenção de informações sobre perfil, hábitos e nível de satisfação. Participaram da pesquisa 30 consumidores da empresa, selecionados por amostragem não-probabilística, por conveniência (Malhotra, 2016). Para o levantamento foi utilizado um questionário estruturado, com perguntas de escolha única, escolha múltipla e escala *likert* de 5 pontos (1 – muito insatisfeito a 5 - muito satisfeito). A análise de dados foi feita a partir de testes de frequência e média. O questionário está apresentado no Apêndice A. Ainda, foram coletados dados secundários, por meio da consulta de dados sobre o setor e da empresa a partir de informações disponíveis em institutos de pesquisas, sites da internet e documentos da empresa.

Diante dos dados coletados, a fase de ação compreendeu a proposta de um plano de marketing para a Papelaria Atlas. Para isso, foram seguidas as etapas apresentadas por Kotler e Keller (2018), que incluem: análise externa, análise interna, elaboração da matriz SWOT, definição de objetivos, estratégias de marketing (produto, preço, praça e promoção) e planos de ação. A Figura 1 apresenta uma síntese do modelo adotado para a

elaboração do plano de marketing. A partir da elaboração do plano de marketing a empresa poderá realizar a avaliação das ações propostas, visando o crescimento e a sustentabilidade ao longo do tempo da papelaria.

Figura 1 - Modelo orientador para elaboração do Plano de Marketing



Fonte: elaborado pelos autores (2025).

4. RESULTADOS

A seguir são apresentados os resultados obtidos a partir do desenvolvimento do estudo.

4.1. ANÁLISE DA SITUAÇÃO INTERNA: A EMPRESA E SEU MIX DE *MARKETING*

A Papelaria Atlas, localizada na região norte do estado do Rio Grande do Sul, inaugurou a sua loja física no dia 30 de janeiro de 2021. Após um mês de sua abertura precisou se reinventar e realizar vendas de forma *online*, devido a pandemia de COVID-19, que exigiu adaptações de todas as pessoas e setores do mercado. A partir desse contexto, precisou investir em meios digitais de comunicação, como as redes sociais, buscando o alcance de novos clientes potenciais, sendo a estratégia prioritária durante o contexto pandêmico. Com a retomada das atividades presenciais, a empresa retornou aos atendimentos na sua loja física, passando a adotar as redes sociais para a divulgação e venda de seus produtos.

Cabe destacar que visando garantir a privacidade da empresa objeto de estudo foi utilizado um nome fictício, sendo utilizados os dados gerais da organização, sem prejuízo da investigação-ação realizada. Assim, conforme especificado anteriormente, a empresa atua no segmento de comércio varejista de artigos de papelaria, como atividade principal, sendo caracterizada como microempresa. Ao longo do ano, a empresa possui um funcionário contratado, sendo contratados funcionários temporários no período de "volta às aulas".

O posicionamento adotado pela papelaria é de ser uma empresa que preza pelo bom atendimento, preço competitivo e qualidade dos produtos oferecidos aos seus clientes. Para isso, tem como missão oferecer produtos de qualidade aos consumidores, buscando criar e entregar valor para o seu cliente, além de firmar parcerias duradouras com seus fornecedores, amigos e clientes. Sua visão é ser referência no segmento de papelaria, na região do Alto Uruguai, sendo a principal loja na busca por produtos diferenciados e de qualidade. Seus valores são: honestidade, respeito, ética, profissionalismo, compromisso com parceiros e clientes.

O público-alvo da papelaria é formado por dois perfis principais, conforme conhecimento da gestora. No período de voltas às aulas, existe predominância de estudantes, acompanhados por um responsável, para escolherem seus materiais escolares. Nos demais períodos do ano, observa-se uma predominância de pessoas do sexo feminino, da faixa etária de 29 a 40 anos, que buscam materiais tanto para uso pessoal, quanto para a sua família ou empresas.

No que concerne a análise do mix de marketing, foram mapeadas informações em relação as variáveis produto, preço, praça e promoção, descritas a seguir. Quanto ao **produto**, considera-se que o setor de papelaria é um mercado amplo, com elevada diversidades de produtos. A papelaria trabalha com cinco segmentos de produtos, agrupados em dois grupos: a) produtos principais: materiais escolares e materiais de expediente; b) materiais secundários: brinquedos, artigos de artesanato e informática. No total, conforme dados disponibilizados pelo sistema da empresa que gerencia os produtos, são ofertados mais de seis mil produtos, buscando atender às necessidades dos consumidores. Os principais produtos vendidos pela papelaria pertencentes a cada um dos grupos e segmentos identificados estão sintetizados no Quadro 1.

Quadro 1 - Principais produtos vendidos pela Papelaria

Grupo	Segmento	Produtos
Produtos principais	Materiais escolares	Canetas, lápis de cor, lápis preto, giz de cera, caderno, borracha, lapiseira, grafite, tinta guache, pintura a dedo, papel dobradura, papel celofane, papel de seda, apontador, bloco de rascunho, bloco escolar, caneta colorida, pincel escolar, massa de modelar, placa de EVA, papel cartão-cartaz, papel color set, papel crepom, papel laminado, papel camurça, blocos autoadesivos e cartolina.
	Materiais de expediente	Papel A4, etiquetas, grampeadores, perfuradores, canetas, fitas adesivas, *ribbon,* marcadores, arquivo morto, pasta, lápis, pasta suspensa, pasta catálogo, envelopes, saco plástico, grampos, papel fotográfico, papel carbono, papel sulfite 60, formulário contínuo, arquivo de aço, quadro branco, quadro de avisos, pranchetas, apagador, líquido de limpeza para quadro branco, corretivo e marca-texto.
Materiais secundários	Brinquedos	Bonecas, carrinhos, jogos para montar, jogos pedagógicos, brinquedos de faz de conta, brinquedos para bebês e brinquedos voltados ao esporte.
	Artigos de artesanato	Papel e guardanapo para *decoupage*, pincéis artísticos, forma de silicone, massa para biscuit, massa de EVA, molde vazados, fita cetim, olhos adesivos, caneta para artesanato, olhos móveis, botões, tintas, feltro e TNT.
	Informática	Cartuchos, toners, mouse, teclado para computador, pen-drives, CD, DVD e fone de ouvido.

Fonte: elaborado pelos autores (2025).

Os produtos ofertados são diferenciados por marcas e possuem embalagens próprias de cada fabricante. Aqueles que têm vida útil possuem registro na embalagem da data de fabricação e do prazo de validade, e selo do Inmetro, que é obrigatório. Os produtos mais vendidos pela empresa são papel A4, lápis de cor, caderno, caneta, lápis, apontador, borracha, *post-it*, papel sulfite 60, envelope e pasta. A empresa busca como estratégia comercial ofertar produtos de lançamento e produtos considerados de tendência, buscando novidades periodicamente. A diversidade de produtos e marcas são

desenvolvidas buscando satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores e superar suas expectativas.

No que tange a variável **preço**, a empresa busca trabalhar com ofertas compatíveis ao mercado. A formulação dos preços consiste na soma de todos os custos existentes, sejam eles fixos ou variáveis, seguida da inclusão da margem de lucro. Cabe destacar que os produtos escritório possuem uma margem de lucro menor que os demais produtos, devido às compras serem realizadas normalmente por empresas, em maior quantidade, por meio de caixas fechadas. O pagamento pode ser feito uma vez por mês à vista ou boleto para 30 dias.

No período de "volta às aulas", busca-se oferecer descontos especiais nas listas de materiais, tendo em vista o hábito cultural presente em organizações desse ramo. Nesta perspectiva, no período de janeiro até fevereiro a papelaria fornece 10% de desconto em pagamentos à vista nas listas de materiais com o valor total acima de R$ 100,00 e, no crédito, é oportunizado o parcelamento em até cinco vezes no cartão.

Em relação à **distribuição**, a empresa está localizada no centro de uma das cidades da região norte do estado do Rio Grande do Sul. Possui uma sala comercial física com acesso a estacionamento, possibilitando que os clientes se dirijam ao negócio para receber atendimento. Os consumidores que desejam comprar sem ir até a loja física são atendidos por meio de redes sociais, na qual são enviadas fotos dos produtos com seus respectivos valores. Após a escolha dos produtos, o cliente pode ir retirá-lo na loja física ou recebê-lo no local solicitado. As entregas realizadas nas proximidades da loja são gratuitas e para os demais bairros possui um custo de R$ 8,00, pois é realizada por um motoboy terceirizado.

As principais formas de **comunicação** utilizadas pela papelaria incluem o marketing digital e promoções de venda. O marketing digital é realizado por meio das redes sociais, para despertar a atenção dos clientes atuais e potenciais. As principais redes sociais utilizadas são o Instagram, o Facebook e WhatsApp para divulgar diariamente as promoções, produtos e novidades da loja, além de buscar uma aproximação com os consumidores por meio de interações. Para atingir um maior alcance de potenciais consumidores são realizadas estratégias de tráfego pago nas principais publicações. Na loja, são divulgadas promoções de produtos em quadros de aviso expostos na calçada em frente à empresa e no vidro da vitrine. A empresa também utiliza uma bandeira comercial que está posta na calçada, atraindo o consumidor para conhecer o estabelecimento. No período de volta às aulas, de janeiro a fevereiro e de junho a julho, costumam-se fazer promoções e parcerias com escolas.

A Papelaria Atlas busca desenvolver um relacionamento com seus clientes, demonstrando simpatia, atenção e agilidade no atendimento. Sua estratégia comercial para se diferenciar da concorrência é apresentar um atendimento próximo aos clientes, com presteza e disponibilidade para sanar dúvidas sobre informações e explicações necessárias, ter preço competitivo, apresentar qualidade e diversidade em produtos e, principalmente, na oferta de produtos de lançamento. Além de se manter atenta as mudanças no mercado, buscando constantemente adequar-se e qualificar-se para atender os seus clientes.

4.2. ANÁLISE DA SITUAÇÃO EXTERNA: O SETOR E SEUS *STAKEHOLDERS*

Do mesmo modo que a análise das variáveis internas, a análise da situação externa é relevante para se compreender a respeito do contexto existente no setor de atuação da empresa e o entendimento em relação aos principais *stakeholders* (partes interessadas), o que pode auxiliar na identificação de oportunidades e ameaças presentes no setor de papelaria. Os *stakeholders* da empresa considerados na pesquisa são os concorrentes, fornecedores e consumidores.

Quanto aos principais fatores macro ambientais, observa-se a relevância da economia presente neste setor. Em maio de 2023, o IBGE divulgou a Pesquisa Mensal do Comércio (PMC), cujos dados apontaram que o setor de livros, jornais, revistas e papelaria teve um recuo de 0,6% em relação a fevereiro do mesmo ano. Na comparação com março de 2022, o segmento registrou uma queda de 8%. Já, o setor de equipamentos e material para escritório, informática e comunicação apresentou alta no varejo de 7,7% (Estatísticas Econômicas, 2023). Estes dados apontam a necessidade de atenção existente no setor, que representou uma queda de faturamento nos últimos anos.

Corroborando com as pesquisas explanadas, segundo o levantamento do Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT), o setor de papelaria tem obtido um impacto na tributação, com impostos que chegam a cerca de 50% em alguns produtos. Itens como, agenda, apontador e borracha chegam a ter 43,19% de carga tributária. Já, canetas possuem metade do seu preço revertido em tributos, com índice de 49,95% (Redação, 2022). Posto isto, percebe-se a necessidade de atenção a variável econômica e político-legal, tendo em vista a influência que ambas podem representar para a organização.

Do mesmo modo, outros fatores, citados anteriormente, como socioculturais devem ser considerados, já que marcos culturais como o "volta às aulas" podem ser vistos como oportunidades para as organizações que atuam neste setor, já que as expectativas existentes na compra de materiais escolares podem representar retornos significativos as organizações. Segundo notícia divulgada pelo portal Datainfo (2024), "no período de volta às aulas, as papelarias lidam com uma demanda crescente, tornando essencial uma gestão de comércio altamente eficaz", o que representa a importância deste evento no setor.

Ainda, em relação as variáveis tecnológicas, identifica-se uma quantidade cada vez maior de consumidores que tem procurado opções de compra em ambiente *online* de compra. De acordo com uma notícia divulgada pela plataforma Consumidor Moderno "volta às aulas impulsiona vendas de papelarias *online"* (Chalegra, 2024). Isso representa uma oportunidade para a organizar atuar em outras frentes, além da loja física, ampliando os seus consumidores para além do local em que a empresa está inserida.

Para além dos fatores macro ambientais, as variáveis micro ambientais como concorrência, fornecedores e consumidores, representam aspectos que devem ser analisados para o desenvolvimento de estratégias de marketing assertivas. Em relação à **concorrência**, identifica-se que os principais concorrentes da empresa em estudo são papelarias locais, que atuam com vendas em lojas físicas. Os dois principais concorrentes são denominados neste artigo de Empresa A e Empresa B. A Empresa A possui quatro lojas localizadas no mesmo município da Papelaria Atlas, três são focadas no ramo de papelaria e uma delas, além de papelaria também vende brinquedos. Essa empresa possui um grande número de clientes (pessoa física) e é conhecida pela variedade de produtos,

possui um preço competitivo, amplo espaço nas lojas físicas, boa localização em todas suas lojas. A Empresa B dispõe de produtos de papelaria, informática e brinquedos. Seu principal foco é a venda para pessoas jurídicas, sendo uma empresa especializada em materiais para escritório, caracterizada por sua agilidade de entregas e por sua credibilidade no mercado. Essa empresa promove feiras na cidade, de acordo com o período do ano, principalmente no segmento de brinquedos. Além dessas papelarias, a Papelaria Atlas possui outros quatro concorrentes diretos, todos localizados na mesma área geográfica, atuando no mesmo segmento de papelarias e vendendo produtos similares.

Os **fornecedores** do segmento de papelaria atuam por meio de representantes comerciais. Ao analisar os fornecedores da papelaria em estudo, foi possível constatar que a empresa conta com sete fornecedores principais. Dentre esses fornecedores, a Acrilex é uma das maiores empresas nos segmentos de tintas artísticas e escolares e a papelaria contata com seu representante comercial local para negociar e enviar o pedido. A Braile Distribuidora é caracterizada pela qualidade no atendimento, logística de distribuição eficiente, encaminhando os produtos com agilidade, pontualidade e segurança. A Carlu Brinquedos **é** uma indústria fabricante de brinquedos e jogos pedagógicos em feltro, MDF, madeira e EVA e só fabrica os produtos após o pedido ser emitido. A Faber-Castell é uma empresa líder mundial na produção de Eco lápis de madeira reflorestada, caracterizada pela qualidade dos produtos. A Make+ é uma marca especializada no mercado criativo, criada com objetivo de estimular a experiência e encantamento no mercado de artesanato, festa, papelaria e brinquedo. A Reval Atacado de Papelaria é uma distribuidora especializada em artigos de papelaria e possui uma moderna estrutura de sistema de automação. Por último, a São Domingos é uma empresa fabricante de cadernos, agendas, impressos padronizados e livros fiscais, sempre atenta às novas tendências de mercado.

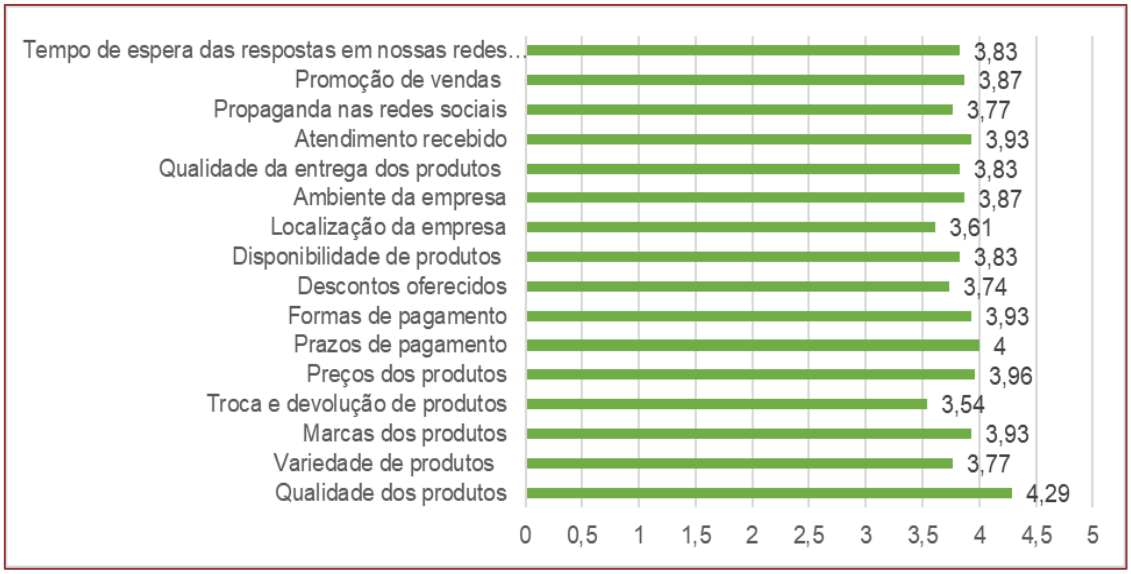
Com relação aos **consumidores** da empresa, realizou-se uma pesquisa visando compreender quem são os consumidores da Papelaria Atlas e seus níveis de satisfação em relação ao negócio. Ao total foram aplicados 30 questionários. O perfil dos respondentes em sua maioria são mulheres (76,7%), com idade entre 21 e 50 anos (73,3%), que trabalham em empresa privada (43,4%) ou são empresários (30%). Segundo os entrevistados, 46,7% conheceram a papelaria por redes sociais, 20% por indicação de amigos, 16,7% por indicação de familiares e 16,6% por estarem passando pela loja. Quanto aos hábitos de compra, observou-se que a compra de itens de papelaria é realizada por 33,3% dos entrevistados semanalmente, 33,3% mensalmente, 23,3% quinzenalmente e 10% anualmente. Também, 70% dos clientes adquirem os produtos para uso próprio e 30% para uso de terceiros, afim de presentear outras pessoas.

Quando perguntados sobre os produtos que mais adquirem da papelaria, os entrevistados apontaram: agenda, caneta, recibo, papel A4, EVA, grampo, lápis, caderno, fita de cetim, papel A3, saco de celofane, fita, post-it, cola instantânea, borracha, fitilho, caixa para presente, *contact,* cola de silicone, boneca, pacote de presente, bolita, pilha, papel sulfite 60, tinta acrílica, tela de pintura, toner, pasta, clips, fita corretiva, caneta marca-texto, atílio, chaveiro, plástico A4, envelope, giz, apontador, adesivo e calculadora. O que corrobora com a perspectiva dos gestores, presente na seção “4.1 Análise da Situação Interna”. Na opinião dos clientes, os diferenciais que a Papelaria Atlas possui em relação à concorrência são: atendimento (83,3%), preço (80%), qualidade de produtos (66,7%), variedade dos produtos (56,7%) e localização (53,3%). Esses dados trazem *insight* aos

principais aspectos que devem ser mantidos e melhorados pela papelaria, visando continuar atendendo as expectativas dos consumidores.

Quanto ao nível de satisfação dos consumidores, verifica-se que a maioria dos entrevistados estão satisfeitos em relação ao marketing mix da empresa. As variáveis que possuem um nível de satisfação maior são a qualidade dos produtos, prazos de pagamento, preços dos produtos, marcas dos produtos, formas de pagamento e atendimento. As variáveis com menor avaliação são a localização da empresa e a troca e devolução de produtos. Apesar disso, ainda são considerados resultados positivos, com uma média acima de 3,5. Os dados em relação ao nível de satisfação dos consumidores entrevistados podem ser visualizados na Figura 2.

Figura 2 - Nível de satisfação dos consumidores entrevistados



Fonte: elaborado pelos autores (2025).

Por último, perguntou-se, numa escala de 0 a 10, qual a probabilidade de os consumidores indicarem a empresa. Os resultados apontaram que 96,7% dos respondentes indicariam a empresa, o que representa um resultado satisfatório.

4.3. ANÁLISE SWOT

Diante da análise do ambiente interno e externo da Papelaria Atlas, realizada por meio da coleta de dados primários e secundários, elaborou-se a Matriz SWOT, demonstrada no Quadro 2, que contempla as principais forças e fraquezas (ambiente interno) e oportunidades e ameaças (ambiente externo).

Quadro 2 - Análise SWOT

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
- Agilidade de entrega; - Preço competitivo; - Relacionamento com os clientes; - Produtos diferenciados e inovadores; - Qualidade e variedade de produtos - Atendimento; - Prazo de pagamento.	- Marca nova no mercado de papelaria; - Espaço limitado da loja física.
OPORTUNIDADES	**AMEAÇAS**
- Propaganda "boca a boca" realizada pelos consumidores; - Demanda existente no setor de papelaria; - Novas tendências de produtos no setor de papelaria e de setores complementares; - Várias opções de fornecedores no mercado; - Aumento de vendas via e-commerce. - Análise do estoque	- Forte concorrência local; - Aumento da concorrência de empresas de vendas online; - Queda do setor de livros e papelaria; - Crescimento do setor de produtos complementares, como equipamentos e material para escritório, informática e comunicação.

Fonte: elaborado pelos autores (2025).

Observa-se que a empresa possui diversos pontos fortes que merecem destaque. A agilidade de entrega é uma vantagem significativa, devido à disponibilidade dos produtos e ao compromisso em cumprir os prazos necessários para atender às demandas dos clientes, o que a coloca à frente da concorrência. Além disso, seu preço competitivo é outro diferencial que atrai consumidores, complementado pela busca constante de um relacionamento com os clientes, o oferecimento de novos produtos diferenciados e inovadores e o prazo de pagamento.

Dentre os pontos fracos que podem ser destacados da empresa está o fato de ser uma nova entrante, visto que está há pouco tempo no mercado varejista em comparação aos seus concorrentes. Além disso, a limitação de espaço, notadamente pequeno, também representa um desafio à empresa, sendo esse, um item mencionado duas vezes como sugestão na pesquisa realizada com os clientes.

Destaca-se como oportunidade a comunicação "boca-a-boca", que proporciona credibilidade e influência na decisão de compra dos consumidores. Além disso, a demanda existente no setor, as novas tendências de produtos, a variedade de opções de fornecedores no setor e o aumento de vendas via *e-commerce* são oportunidades a serem consideradas pela empresa. Em relação às ameaças, pode-se destacar a forte concorrência no setor de papelaria e também o aumento da concorrência de empresas de outras regiões, devido as vendas *online.*

4.4. OBJETIVOS

Considerando as análises realizadas em relação ao contexto enfrentado pela Papelaria Atlas, e buscando contribuir para o crescimento e sustentabilidade ao longo do tempo do negócio, foram definidos como principais objetivos:

a) Atrair, satisfazer e fidelizar clientes;

b) Aumentar o faturamento mensal.

4.5. ESTRATÉGIAS DE *MARKETING*

A partir do esclarecimento do contexto interno e externo e dos objetivos foram propostas estratégias de marketing, considerando as variáveis produto, preço, praça e promoção. No Quadro 3 é possível visualizar cada uma das estratégias propostas. Ao todo foram elaboradas cinco estratégias de marketing que visam atender aos objetivos definidos no plano de marketing.

Quadro 3 - Estratégias de *marketing*

Estratégia de Produto	Aumentar a variedade de produtos, visando satisfazer os clientes e oferecer constantemente novidades.
Estratégia de Preço	Ofertar descontos especiais para empresas parceiras e seus clientes.
Estratégia de Distribuição	Melhorar o espaço físico e *layout* (arranjo físico) da loja.
Estratégia de Comunicação	Fortalecer a marca, visto que a empresa é nova no setor de papelaria. Profissionalizar a divulgação de produtos e as promoções de venda da papelaria

Fonte: elaborado pelos autores (2025).

4.6. PLANOS DE AÇÃO

Considerando os objetivos e as estratégias de marketing mix (produto, preço, praça e promoção) definidos no plano de marketing foram elaborados planos de ação**,** organizados nos Quadros 4 ao 7, com a explanação das informações primordiais que servirão de apoio a execução das ações, além dos seus respectivos objetivos e estratégias correspondentes. Para tanto, utilizou-se a ferramenta 5W2H, que consiste em uma ferramenta de auxílio na criação de planos de ação detalhando informações sobre o que e como será realizada a ação, quando devem ser feitas, quem serão os responsáveis e qual o seu custo.

O Quadro 4 apresenta a estratégia de produto com enfoque em aumentar a variedade de produtos, visando satisfazer os clientes e proporcionar constantemente novidades para a loja, a fim de responder aos objetivos de atrair, satisfazer e fidelizar clientes e aumentar o faturamento mensal da empresa.

Quadro 4 - Plano de ação para a Estratégia de Produto

Objetivos **Estratégia**	Atrair, satisfazer e fidelizar clientes e Aumentar o faturamento da empresa Aumentar a variedade de produtos			
Adquirir um portfólio maior de produtos e novidades para a papelaria	Ficar atenta a lançamentos e desejos dos consumidores por meio de revistas de papelaria *online* e por meio das redes sociais	Constantemente	Setor de compras	A definir o aumento de acordo com o estoque.

Fonte: elaborado pelos autores (2025).

A estratégia de preço “Firmar parcerias para conceder descontos especiais para empresas (Quadro 5), atende ao objetivo de aumentar o faturamento mensal da empresa por meio do enfoque em realizar parcerias com empresas ao conceder descontos especiais para funcionários das empresas parceiras e clientes.

Quadro 5 - Plano de Ação para a Estratégia de Preço

Objetivo	Aumentar o faturamento mensal da empresa			
Estratégia	Ofertar descontos especiais para empresas parceiras e seus clientes			
Firmar parcerias para conceder descontos especiais para empresas	Prospectar empresas parceiras; Mapear datas no calendário com possibilidades de descontos	Outubro de 2024	A gestora e funcionário da empresa	A definir

Fonte: elaborado pelos autores (2025).

No Quadro 6, expõe-se a estratégia de distribuição que visa melhorar o espaço físico e *layout* (arranjo físico) da loja, visando atingir o objetivo de aumentar o faturamento mensal da empresa. Para isso, foram planejadas ações que visam realizar a troca da sala comercial atual, já que foi uma das críticas presentes na pesquisa de satisfação com os consumidores, bem como intensificar as vendas *online*, considerando o contexto atual em que cada vez mais as pessoas têm buscado realizar compras via internet.

Quadro 6 - Plano de Ação para a Estratégia de Distribuição

Objetivos	Atrair, satisfazer e fidelizar clientes e aumentar o faturamento da empresa			
Estratégia	Melhorar o espaço físico e *layout* (arranjo físico) da loja			
Trocar sala comercial	Buscar por uma nova sala comercial pelos sites das imobiliárias;	Outubro de 2024	A Gestora da empresa	A definir
Intensificar as vendas online	Divulgação das vendas online por meio de redes sociais	Setembro de 2024	Funcionário da empresa	Custo da folha de pagamento

Fonte: elaborado pelos autores (2025).

A estratégia de comunicação, visualizada no Quadro 7, busca alcançar os objetivos de atrair, satisfazer e fidelizar clientes e aumentar o faturamento mensal da empresa. Para tanto, foram elaboradas duas estratégias principais, que contemplam diferentes ações. A primeira estratégia busca fortalecer a marca no mercado, tendo em vista o curto tempo de vida que o empreendimento possui na cidade. A segunda estratégia visa profissionalizar a divulgação de produtos e promoções de venda da empresa, principalmente a partir do auxílio de assessoria especializada.

Quadro 7 - Plano de Ação para a Estratégia de Comunicação

Objetivos	Atrair, satisfazer e fidelizar clientes e Aumentar o faturamento da empresa			
Estratégia	Fortalecer a marca			
Intensificar a divulgação da papelaria	Por meio de divulgação em rádio e redes sociais.	Setembro de 2024	Funcionário	Rádio: R$ 300,00 mensais
Personalizar embalagens	Etiquetar com a marca os presentes que são comprados na loja.	Setembro de 2024	Empresa Personaliza Etiquetas	Etiquetas personalizadas: R$ 300,00 com 1000 etiquetas.
Criar um cartão fidelidade	Desenvolvimento de um design de um cartão fidelidade. Confecção do cartão	Outubro de 2024	Empresa Dk Creative	R$ 50,00
Realizar descontos em datas comemorativas e aniversário dos clientes	Elaboração de planilha com as principais datas comemorativas, definição de produtos e descontos Emissão da planilha dos clientes com suas datas de aniversário, envio de WhatsApp para divulgar essa promoção	Novembro de 2024	Empresa Gráfica Erechim	R$ 300,00
Estratégia	Profissionalizar a divulgação de produtos e promoções de venda da empresa			
Divulgar produtos através de propagandas nas redes sociais	Postagens constantes e profissionais	Setembro de 2024	Funcionário (postagens diárias); Empresa Dk Creative (publicações profissionais).	R$ 30,00 por publicação profissional e mais R$ 20,00 de patrocínio.
Divulgar promoções em redes sociais	Postagens constantes e profissionais	Setembro de 2024	Um funcionário; DK Creative.	Custo de R$ 30,00 por publicação
Expor com “plaquinhas” na vitrine e utilizar do quadro que fica na calçada da loja as promoções	Escrita na plaquinha e no quadro	Setembro de 2024	Um funcionário	Custo da folha de pagamento

Fonte: elaborado pelos autores (2025).

Conforme apresentado nos quadros 4 ao 7, foram expostos os planos de ação que visam alcançar os objetivos e estratégias delineados no plano de marketing elaborado neste estudo. Para tanto, buscar-se-á “aumentar o faturamento mensal da empresa” a partir de estratégias das variáveis de produto, preço, distribuição e comunicação, e “atrair, satisfazer e fidelizar clientes” por meio de estratégias de aumento das variáveis produto, distribuição e comunicação.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Covid-19 no país provocou uma série de impactos nos setores produtivos, na economia e na vida das pessoas e consumidores. O isolamento social levou as pessoas a reavaliar seus hábitos de compra e consumo. Isso teve repercussões nas vendas e no faturamento das empresas, que precisaram adotar novas estratégias para comercializar seus produtos e assegurar a continuidade de seus negócios durante e após a pandemia (REZENDE *et al.,* 2020). Esse enunciado corrobora com a problemática identificada na empresa em estudo, que apresentou queda nas vendas no período pandêmico (Covid19) e anos seguintes, o que exigiu a adequação de suas estratégias de marketing, especialmente para as vendas *online*. Da mesma forma Rocha *et al*. (2021) analisaram o impacto da pandemia no comércio eletrônico e no varejo tradicional, destacando a importância da adaptação das empresas às novas condições de mercado. Eles sugeriram que as empresas investissem em logística e infraestrutura para atender à crescente demanda *online*, além de adotar estratégias de marketing digital mais eficazes, corroborando com algumas das estratégias propostas à empresa neste plano de marketing.

A partir dos resultados obtidos na pesquisa sobre o contexto interno e externo, que evidenciou as oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos da Papelaria Atlas propôs-se que dois objetivos, sendo eles: atrair, satisfazer e fidelizar clientes e aumentar o faturamento mensal da empresa. Para atingir esses objetivos, foram propostas estratégias de marketing, que podem contribuir para que a empresa compreenda e acompanhe sua dinâmica interna e do mercado, defina seu público-alvo, adote um posicionamento e ações de marketing mix para sobreviver e competir (D'Andrea; Luce, 2019).

Em relação às estratégias de produtos, visualizou-se que a variedade de produtos poderá aumentar a capacidade de atender às demandas e desejos dos consumidores. Segundo Rocha (2016), o portfólio de produtos deve ser desenvolvido para suprir as necessidades do cliente-alvo e potencializar as vendas. Nesse mesmo sentido, Zaidan, Filho e Morais (2022) destacam a importância da variedade de produtos oferecidos no comércio varejista para atender a demanda do consumidor e aumentar o faturamento e fidelização de clientes. Assim, a partir de portfólio mais adequado de produtos as expectativas dos consumidores e com novidades capazes de atrair cada vez mais pessoas ao estabelecimento, espera-se atingir os objetivos propostos.

No que tange à estratégia de preço, a oferta de descontos especiais para empresas parceiras e seus clientes pode ser uma ação importante para o aumento do faturamento da empresa. De acordo com Pedrosa (2022), com o incremento da disponibilidade de descontos, é provável que o volume de vendas e o faturamento da aumente. Para o cliente, essa estratégia resulta em economia financeira, constituindo um fator significativo de satisfação e retorno às compras da empresa. Nesta perspectiva, ao oferecer descontos especiais em datas específicas para além do evento de "volta às aulas", pode-se atrair mais consumidores e aumentar o faturamento da organização.

No estudo também se constatou que o espaço do ambiente da papelaria é limitado e sugeriu-se a ampliação desse espaço na estratégia de distribuição como forma de aumentar a variedade de produtos e melhor atender as expectativas do consumidor. Essa sugestão vem ao encontro do que propôs Pedrosa (2022) para a "Papelaria e Variedades Ana", em relação à ampliação do espaço como forma de diferenciar seu *layout*, divulgar melhor os produtos e atender ainda melhor os consumidores. Acredita-se que com uma sala comercial maior, será possível realizar uma melhor distribuição dos produtos na loja,

facilitando a visualização dos produtos por parte dos consumidores e estimulando o interesse dos mesmos.

Uma das estratégias de comunicação proposta foi o fortalecimento da marca que segundo relatam os autores Zaidan, Filho e Morais (2022), as empresas do setor varejista precisam concentrar seus esforços em divulgação e fortalecimento da marca, afim de atrair novos clientes e ter um diferencial frente aos seus concorrentes. Os dados encontrados por Réus (2019) corroboram com os achados neste estudo ao sugerirem estratégias de marketing que incluem maior uso das redes sociais, adoção de novos produtos e promoções para atrair clientes e incentivar a fidelização. O autor também cita a importância do fortalecimento da marca e aponta que estratégias de comunicação bem-sucedidas geram como consequência o aumento do faturamento, o que vai de encontro ao planejado neste artigo.

O presente estudo indicou que a profissionalização da divulgação de produtos e das promoções de vendas da empresa, realizadas por meio das plataformas de redes sociais, como Instagram e Facebook podem contribuir para que a mesma atinja seus objetivos de atrair novos clientes. No que diz respeito às redes sociais, é fundamental aperfeiçoar as postagens, visando melhorias que possam impulsionar o engajamento e atrair novas pessoas. Nesse sentido, Albuquerque, Martins e Neves (2018) apontam que o marketing digital consiste na promoção de produtos e serviços por meio de canais de distribuição digitais, os quais são uma forma de se comunicar e interagir com os consumidores e conquistar novos clientes. Posto isto, ao contar com o auxílio de assessoria especializada pode-se direcionar estratégias mais assertivas, além de contribuir para o maior impulsionamento das vendas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi elaborar um plano de marketing para a Papelaria Atlas, localizada na região norte do estado do Rio Grande do Sul, visando orientar suas estratégias para superar as adversidades provocadas pela pandemia do Covid-19 no setor de papelaria e que também atingiram diretamente a empresa. Sua formulação ocorreu por meio de informações levantadas para identificar os fatores internos da empresa na visão da gestora e dos clientes, bem como do macroambiente e do setor de papelaria por meio da consulta de dados disponíveis em institutos de pesquisas, sites da internet e pesquisa com consumidores, que permitiram definir os principais objetivos almejados e estratégias de marketing adequadas para alcança-los.

Constatou-se que as tendências macro ambientais e do setor, envolvendo a concorrência, o comportamento dos consumidores e a disponibilidade de fornecedores são alguns aspectos que impactam diretamente no desempenho da empresa. Portanto, é fundamental que a gestora permaneça atuando de forma empreendedora e inovadora, monitorando e adaptando a empresa às novas tendências do setor de papelaria. Isso será possível também, pela implementação e avaliação dos objetivos e estratégias de marketing propostas neste estudo.

Com base na análise interna, constatou-se que a Papelaria Atlas possui um posicionamento no mercado, com um mix de produtos diversificado e ações para atrair consumidores, especialmente durante o período de volta às aulas. A empresa tem se destacado pelo bom atendimento, preço competitivo e pela qualidade dos produtos.

Entretanto, isso não foi suficiente para enfrentar a crise provocada pelo Covid-19, sendo necessário formular estratégias de marketing digital, as quais podem gerar resultados positivos, especialmente no ambiente *online*.

Os dados coletados apontaram que as principais forças da empresa são a agilidade na entrega, a inovação no portfólio de produtos e o relacionamento com os clientes. Esses fatores podem ser explorados ainda mais através das estratégias de marketing propostas, como a de fortalecer a marca e atrair novos consumidores, especialmente em um mercado altamente competitivo. Por outro lado, a empresa enfrenta desafios, como o fato de ser uma marca nova no mercado e a limitação de espaço físico da loja, que podem impactar a capacidade de expandir suas operações. Essas ameaças podem ser minimizadas ao explorar as oportunidades de mercado, como a crescente demanda por compras *online* e a comunicação "boca a boca" entre os consumidores, fatores esses que podem colaborar também para o fortalecimento da marca. Contudo, a concorrência local e o aumento das vendas por meio de plataformas digitais de outros concorrentes potenciais podem representar uma ameaça significativa, devendo a empresa ser proativa em suas estratégias digitais.

Essas recomendações estratégicas podem ser fundamentais para que os objetivos de atrair, satisfazer e fidelizar clientes e aumentar o faturamento mensal da empresa sejam atingidos no longo prazo. Ao considerar as mudanças no comportamento do consumidor, especialmente após o impacto da pandemia de Covid-19, a adaptação da empresa para a ampliação do portfólio de produtos, estratégias de preço como descontos para empresas parceiras, a melhoria do *layout* da loja e a intensificação da presença digital, a Papelaria Atlas estará mais preparada para competir em seu setor de atuação. Tais estratégias têm o potencial de gerar crescimento contínuo e consolidar a marca da empresa no mercado.

Embora a pesquisa forneça uma visão geral sobre a situação da Papelaria Atlas, há algumas limitações que devem ser destacadas. A pesquisa Survey com consumidores foi baseada em uma amostra pequena de 30 respondentes, o que pode não refletir completamente as necessidades e comportamentos de todos os consumidores da loja. A análise foi realizada com foco em um mercado local e pode não ser generalizável para outras regiões ou para um mercado mais amplo. Além disso, o estudo foi realizado durante um período específico e, devido às dinâmicas econômicas e sociais em constante mudança, as tendências identificadas podem não permanecer as mesmas a longo prazo. Considera-se também uma limitação que a análise do setor foi baseada em dados disponíveis de fontes secundárias, que podem estar desatualizados ou incompletos, principalmente em relação às vendas de papelarias e o desempenho do setor.

Destacamos como propostas de pesquisas futuras que podem impactar positivamente no desempenho da empresa: estudo de viabilidade da expansão física da papelaria; estudo de viabilidade de ofertar novos produtos explorando o aspecto sustentável, como forma da empresa contribuir para a concretização do Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, em especial o ODS 12, que fala sobre consumo sustentável; projeção da Curva ABC, método de categorização do estoque, visando identificar os produtos mais rentáveis e com mais giro; pesquisa focada no comportamento de compra *online* dos consumidores da Papelaria Atlas a qual poderia proporcionar informações sobre como a empresa pode expandir sua presença no e-commerce; pesquisa com um maior número de respondentes e mais detalhada sobre a experiência pós-compra dos consumidores para auxiliá-la a identificar áreas de melhoria; estudos mais aprofundados sobre os concorrentes locais e

online, com foco nas estratégias de marketing digital e atendimento ao cliente, os quais poderiam oferecer *insights* para a diferenciação da Papelaria Atlas. Sugere-se ainda a aplicação de pesquisas mais específicas sobre diferentes segmentos de consumidores da Papelaria Atlas, para segmentar e refinar a comunicação e as ofertas de produtos da loja, considerando comportamentos de compra e preferências individuais. Esses estudos e pesquisas podem contribuir para o crescimento da Papelaria Atlas, possibilitando ajustes em suas estratégias de marketing e expandindo suas operações de forma sustentável.

REFERÊNCIAS

[1] ALBUQUERQUE, L.; Martins, B; Neves, M. **Instagram Insights:** Ferramenta de Análise de Resultados como Nova Estratégia de Marketing Digital. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.portalintercom.org.br/anais/nordeste2018/resumos/R62-1138-1.pdf>. Acesso em 25 abr. 2023

[2] BOCKEN, N. M. P., & GERADTS, T. H. J. Barriers and drivers to sustainable business model innovation: organization design and dynamic capabilities. **Long Range Planning,** vol. *53, nº 4*, 2020. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101950

[3] CAMPIOTTO, P. Desenvolvimento e Aplicação de Plano de Marketing em Empresa de Recarga de Cartuchos de Impressoras. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.11, n.1, p. 108-122, 2017 ISSN 1982-2537

[4] CHALEGRA, J. **Volta às aulas impulsiona vendas de papelarias online**. Consumidor Moderno. Disponível em: < https://consumidormoderno.com.br/aulas-papelarias-online/>. Acesso em 18 fev. 2025.

[5] DANDARA, L. **Segmento de papelaria tem crescimento de 31,8% em setembro**. Disponível em: <https://www.revistadapapelaria.com.br/atualidade/segmento-de-papelaria-tem-crescimento-em-setembro/>. Acesso em: 14 jul. 2023

[6] D'ANDREA, F.; LUCE, F. **Uma perspectiva de marketing estratégico sobre empreendedores e inovação**. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/remark.v20i3.16322>. Acesso em 29 abr. 2023

[7] DANTAS, Edmundo B. **Manual realmente prático para elaboração de planos de marketing**. Brasília: SENAC-DF, 2014

[8] DATAINFO. **Volta as aulas – prepare a sua papelaria**. Disponível em: < https://www.datainfo.inf.br/volta-as-aulas-prepare-a-sua-papelaria/#:~:text=No%20per%C3%ADodo%20de%20volta%20%C3%A0s,cliente%2C%20seja%20organizada%20e%20otimizada.>. Acesso em 18 fev. 2025.

[9] ESTATÍSTICAS ECONÔMICAS. **Em março, vendas do varejo crescem 0,8%.** Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/36929-em-marco-vendas-do-varejo-crescem-0-8>. Acesso em 20 jul. 2023

[10] **GIL, Antonio Carlos.** ***Como elaborar projetos de pesquisa***. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

[11] KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing.** 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2019.

[12] KOTLER, P.; KELLER, K. L.; CHERNEV, A. **Administração de marketing.** Porto Alegre: Bookmann, 2024.

[13] LAS CASAS, A. Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequenas empresas**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

[14] LIMA, G. B.; CARVALHO, D. T. de. Plano estratégico de marketing: proposta de uma análise teórica. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 10, n. 2, p. 163-187, 2011.

[15] MACHADO, E.; GOMES, L.; CHAUVEL, M. Avaliação de estratégias em marketing de serviços: um enfoque multicritério. **Revista de Administração Mackenzie,** v.4, n.2, p. 61-85

[16] NOVAES, Marcos Bidart Carneiro de; GIL, Antonio Carlos. A pesquisa-ação participante como

estratégia metodológica para o estudo do empreendedorismo social em administração de empresas. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, p. 134-160, 2009.

[17] PEDROSA, M. S. Análise do Grau de Satisfação dos Clientes de uma Empresa

[18] REDAÇÃO. **Impacto da Tributação no Setor de Papelaria.** Disponível em: <https://www.revistadapapelaria.com.br/noticias/campanhas/impacto-da-tributacao-no-setor-de-papelaria/>. Acesso em 20 jul 2023.

[19] **REZENDE, Adriano Alves de; MARCELINO, José Antônio; MIYAJI, Mauren.** *Reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de COVID-19.* **Boletim de Conjuntura**, v. 2, n. 6, ano II, Boa Vista, 2020. Disponível em: https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/113/111. Acesso em: 24 fev. 2025.

[20] ROCHA, Girleide Pereira. ***Plano de marketing para a papelaria GR Paper: memória de pesquisa.*** 2016. 52 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Comunicação Social) — Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

[21] ROCHA, C. P. Estrategias de marketing mix y surelación com La satisfacciónde cliente: Empresa Agua de Mesa La Samaritana, Tarapoto, 2017.

[22] SHAW, Eric H. **Marketing strategy: From the origin of the concept to the development of a conceptual framework**. ***Journal of Historical Research in Marketing***, v. 4, n. 1, p. 30-55, 2012.

[23] SOARES, Eduardo Jacob; FREITAS, Thiago Costa de. **Aplicação de ferramentas da qualidade em uma papelaria**. 2018. 57 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia Mecânica) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2018. Disponível em: http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/16310. Acesso em: 21 set. 2024.

[24] SOUZA, Michele de; PEREIRA, Giancarlo Medeiros; SOUSA, Ana Beatriz Lopes de; JABBOUR, Charbel Jose Chiappetta Jabbour; TRENTO, Luiz Reni; BORCHARDT,Miriam; ZVIRTES, Leandro; A digitally enabled circular economy for mitigating food waste: Understanding innovative marketing strategies in the context of an emerging economy, **Technological Forecasting & Social Change.** Vol. 73, December 2021.

[25] SOUZA, B. **Marketing digital e relacionamento com os clientes: Estudo de caso em um provedor de internet localizado no extremo sul de Santa Catarina**. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/6624/1/BEATRIZ%20MORETTI%20DE%20SOUZA.pdf>. Acesso em 25 abr. 2023

[26] THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1985.

[27] TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005.

[28] ZAIDAN, L. A; FILHO, L. J; MORAIS, A. **Gestão Estratégica de Marketing: como a gestão pode alavancar os negócios em uma MEI no DF.** Disponível em: <https://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/1764>. Acesso em: 20 mai 2023.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DA PESQUISA

PESQUISA COM CONSUMIDORES DA PAPELARIA ATLAS

Olá, esta pesquisa busca compreender quem são os clientes da Papelaria Atlas e seus níveis de satisfação sobre. Destaca-se que todas as suas respostas são confidencias e a pesquisa está sendo desenvolvida buscando melhorar a entrega de nosso serviço.

1. Qual sua idade? _____

2. Qual é o seu sexo?

( ) Feminino ( ) Masculino ( ) Prefiro não responder

3. Qual a sua ocupação?

( ) Estudante ( ) Empresário ( ) Funcionário empresa privada ( ) Servidor público

( ) Aposentado ( ) Outro. Qual? _____

4.Com que frequência você busca itens de papelaria?

( ) Semanalmente ( ) Quinzenalmente ( ) Mensalmente ( ) Anualmente

5. Você busca itens de papelaria para uso próprio ou a sua compra é para terceiros (ex.: filhos, netos, sobrinhos)?

( ) Uso próprio ( ) Para terceiros

6. Como você ficou conhecendo a Papelaria Atlas?

( ) Indicação de familiares ( ) Indicação de amigos ( ) Redes sociais ( ) Estava passando pela loja

7. Na sua opinião, quais são os diferenciais da nossa papelaria em relação aos concorrentes?

( ) Preço ( ) Localização ( ) Variedade de produtos ( ) Atendimento ( ) Qualidade de produtos ( ) Outro? Qual? _____

8. Aponte três produtos que você mais compra em nossa papelaria?

1._____ 2. _____ 3. _____

9. Por favor, indique o seu grau de satisfação para cada uma das variáveis listadas abaixo em relação à Papelaria Atlas

Variáveis	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
Qualidade dos produtos					
Variedade de produtos					
Marcas dos produtos					
Troca e devolução de produtos					
Preços dos produtos					
Prazos de pagamento					
Formas de pagamento					
Descontos oferecidos					
Disponibilidade de produtos					
Localização da empresa					
Ambiente da empresa					
Qualidade da entrega dos produtos					
Atendimento recebido					
Propaganda nas redes sociais					
Promoção de vendas					
Tempo de espera das respostas em nossas redes sociais ou whatsapp.					

10. Em uma escala de 0 a 10, qual a probabilidade de você indicar a Papelaria Atlas?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

11. Você possui alguma sugestão de melhoria ou reclamação?

_____
_____

Autores

AUTORES

ELIZÂNGELA DE JESUS OLIVEIRA (ORGANIZADORA)

Professora Doutora da Universidade Federal do Amazonas. Doutorado em Administração pela UNIMEP - UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA e Mestre em Administração pela FPL - FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO DE MINAS GERAIS. Possui graduação em Administração pela UNIMONTES- Universidade Estadual de Montes Claros (2008). Especialista em Design Instrucional para Educação a Distância pela UNIFEI- Universidade Federal de ItajubáI. Possui experiência como docente na Graduação Presencial dos cursos de Administração, Engenharias, e Cursos Superiores em Tecnologia de Logística, Comércio Exterior e Gestão Portuária e Gestão de Recursos Humanos. Estuda o tema felicidade no trabalho nas organizações e desenvolve consultoria na área de gestão de pessoas.

LEIA MARIA ERLICH RUWER (ORGANIZADORA)

Doutora em Serviço social pela UNESP/SP (2011), possui mestrado em Engenharia de Produção pela UFSC/SC (2004). É especialista em Administração pela UNIOESTE/PR (2000). Graduada em Administração pela UNIOESTE/PR (1994). Atua na Docência no Ensino Superior na Área de Gestão Estratégica de Pessoas e Marketing (graduação, pós-graduação, MBAs e educação corporativa). Possui ampla bagagem generalista de estudos em empresas de pequeno, médio e grande porte nacionais e multinacionais. Experiência profissional de 21 anos no mercado financeiro, e atua com Consultoria Organizacional e Desenvolvimento de Conteúdo; é avaliadora de cursos do INEP/MEC; é Membro de comissão científica de revistas e eventos diversos.

PRISCILA REZENDE DA COSTA (ORGANIZADORA)

Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo, FEA USP, 2012. Mestre em Administração pela Universidade de São Paulo, FEA RP USP, 2007. Graduada em Administração pela Universidade Federal de Lavras, UFLA, 2005. Atualmente é diretora do Programa de Pósgraduação em Administração da Universidade Nove de Julho, PPGA UNINOVE. É bolsista produtividade em pesquisa, CNPq - PQ 2, e professora dos cursos de Mestrado e Doutorado em Administração, Linha de Inovação, Empreendedorismo e Negócios Sustentáveis (IEN). Também na UNINOVE é professora do curso de Graduação em Administração, preside o Comitê Local de Acompanhamento e Avaliação (CLAA) do Programa de Educação Tutorial (PET) e atua na coordenação técnica e acadêmica do Programa Escola da Ciência e do Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade (SINGEP). Foi Coordenadora do Curso de Graduação em Administração da UNINOVE, 2010-2014. É editora chefe do International Journal of Innovation (IJI) e editora associada do Innovation & Management Review (IMR). É líder de Grupo de Pesquisa do CNPq, intitulado Estratégia de Inovação, e no âmbito do grupo coordenou projetos AUTORES de pesquisa financiados pelo CNPq (Projeto CNPq Universal n° 422922/2018-8 e Projeto CNPq Ciências Sociais n° 471875/2014-7) e pela FAPESP (RTI 2019/20222-4). Também participa dos seguintes grupos de pesquisa do CNPq: Inovação e Sustentabilidade (UNINOVE); Núcleo de Estudos da Inovação e Competitividade (NEIC/FEI); e Núcleo de Pesquisas em Inovação, Gestão Empreendedora e Competitividade (INGTEC/USP), atuando no Projeto FAPESP n° 2017/25364-6. Tem experiência na área de Administração e seus principais temas de pesquisa são: capacidades dinâmicas, capacidade relacional, capacidade absortiva, cooperação empresa-universidade governo, internacionalização da inovação, ecossistemas empreendedores, redes e rotas tecnológicas.

ANTONIO RIBEIRO DE LIMA JÚNIOR

Professor do Instituto Federal do Piauí- IFPI, Teresina, PI, Brasil. Mestre em Gestão Pública pela Universidade Federal do Piauí (UFPI), Especialista em Contabilidade e Orçamento Público (CEUT), Graduação em Administração de Empresas (UESPI)

DANIELA KUHN

Especialista em Gestão Estratégica e Inteligência de Mercado; Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul

AUTORES

DAYANNA PEREIRA DE PAIVA RIBEIRO

Auditora de controle externo do TCE -PI, Teresina, PI, Brasil. Especialista em Contabilidade e Orçamento Público (CEUT), Graduação em Ciências Contábeis (UESPI)

EURÍPEDES FERNANDES DE OLIVEIRA JR

Doutor em Comunicação Social, linha de pesquisa: Comunicação Institucional e Mercadológica pela Universidade Metodista de São Paulo

GÉRSON TONTINI

Doutor em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC (1995).

GILVANETE DANTAS DE OLIVEIRA PEREIRA

Doutora em Administração de empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo

JAIRO DE CARVALHO GUIMARÃES

Professor permanente do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas (UFPI), Teresina, PI, Brasil. Doutor em Educação (UFRJ). Mestre em Administração (UFC), Graduado em Administração (FACE)

JOSEILTON BATISTA DE LIMA

Graduando em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba

LUCIANO TRENTIN

Doutor em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau - FURB (2021).

MIGUEL FERREIRA LIMA

Doutor em Comunicação Empresarial pela Universidade Federal do Rio de Janeiro-UFRJ, Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Federal Fluminense-UFF, Especialista em Relações Internacionais pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro-UERJ e Economista pela Universidade Federal Fluminense-UFF. Professor Associado IV da Universidade Federal Fluminense-UFF. Foi coordenador do MBA em Comércio Exterior da USP/FIPE entre 1995 e 1999. Ex-Gerente de Comércio Exterior do Grupo Irwin Industrial (internacionalizou a marca REDLEY) e Ex-Gerente de exportação e importação da Petrobrás Internacional S/A-Braspetro e da Petrobras Comércio Internacional-Interbras. Foi Consultor sênior da Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior-FUNCEX.

NATÁLIA PAVANELO PIVETTA

Doutora (2019 - 2023), Mestre (2017 - 2019) e Bacharel (2012 - 2016) em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Licenciada pelo Programa Especial de Graduação de Formação de Professores para a Educação Profissional na Universidade Federal de Santa Maria - PEG UFSM (2020 - 2022). Desde 2015, atua como pesquisadora na linha de Estratégia em Organizações no Grupo de Estudos e Pesquisas em Internacionalização - GEPI/UFSM, com ênfase nas áreas de Marketing, Sustentabilidade e Internacionalização. Atuou como professora substituta na área de Gestão e Marketing no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, Campus Erechim, ministrando disciplinas no ensino técnico, superior e pós graduação.

AUTORES

SILVANA SAIONARA GOLLO

Doutora em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), 2006. Estágio pós-doutoral em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília (UnB), 2021-2022. Mestre em Economia Rural pelo Instituto de Estudos e Pesquisas Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRSG), 1986. Especialista em Gestão Estratégica de Compras e Vendas (URI). Especialista em Marketing (UFRGS). Especialista em Direito Tributário pela Faculdade de Direito da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRSG), 2013. Especialista em Direito Previdenciário pela Faculdade de Direito Damásio de Jesus (2015). Graduada em Administração (1983) e Graduada em Direito (2011) pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - Campus de Erechim. É professora em regime de dedicação exclusiva e pesquisadora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - Campus Erechim, desde 2010. Tem experiência docente de ensino superior em cursos de pós-graduação, graduação, tecnnologia e técnico, atuando, principalmente, em disciplinas ligados à Administração e Empreendedorismo, Teorias da Administração, Gestão Estratégica, Pesquisa em Marketing, Comportamento do Consumidor, Marketing Estratégico, Atividades de Extensão, Projeto Integrador, TCC. No Direito atua na docência em curso de graduação e tecnologia nas disciplinas de Direito do Consumidor e Direito Empresarial. Membro do grupo de pesquisa em Estratégias Organizacionais, Negócios Internacionais e Governança Corporativa do IFRS - Câmpus Erechim. Coordenadora do Curso de Administração do IFRS - Campus Erechim.

VALESCA PERSCH REICHELT

Doutora em Administração de Empresas

VÍTOR DE OLIVEIRA FINGER

Pós Graduado em Business Analytics e Big Data

www.poisson.com.br
contato@poisson.com.br

@editorapoisson

https://www.facebook.com/editorapoisson